الإدارة في الإسلام

من القيم إلى التطبيق



الفكر الإداري الحديث
والمنهج الإسلامي التطبيقي

تأليف / عمر بن سليمان الحميدان

مكتبة الرضوان

الإدارة في الإسلام
من القيم إلى التطبيق

ح عمر سليمان عبدالله الحميدان، ١٤٤٧هـ

الحميدان، عمر سليمان عبدالله
الإدارة في الإسلام من القيم إلى التطبيق
الرياض، ١٤٤٧هـ
١١٨ص؛ ١٤,٥ × ٢١سم

رقم الايداع: ١١١٧٦ / ١٤٤٧
ردمك: ٣-٣٠٧٨-٠٦-٦٠٣-٩٧٨

الطبعة الأولى
١٤٤٧ هجرية ٢٠٢٦ ميلادي

الإدارة في الإسلام من القيم إلى التطبيق

الفكر الإداري الحديث والمنهج الإسلامي التطبيقي

تأليف
عمر بن سليمان الحميدان

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة

منذ أن خُلق الإنسان وهو يسعى لتنظيم فوضى الحياة وترويض نفسه على إدارة الوقت، وتحقيق المعنى بين عبادة الخالق وعمارة الأرض. وفي قلب هذا السعي تتجلى «الإدارة» كفنٍّ للحياة قبل أن تكون علمًا للمؤسسات، وكقيمةٍ أخلاقيةٍ قبل أن تتحول إلى منهجٍ وظيفي. غير أن جوهر هذا الفن وُلد في أحضان الفكر الإسلامي، قبل أن يتخذه الغرب قالبًا نظريًا ويُسبغ عليه المصطلحات الحديثة.

إنّ التراث الإسلامي زاخرٌ بأصولٍ عميقةٍ لمفاهيم إدارة الوقت والجودة الشاملة، سبقت الفكر الإداري الغربي بقرون، إذ نظر العلماء المسلمون إلى الإدارة باعتبارها عبادةً تُزكّي النفس، لا مجرد أداةٍ لتحسين الأداء. فحين ربطوا العمل بالنية، والإتقان بالعبادة، أقاموا منظومةً فكريةً متكاملةً تُوحّد بين الأخلاق والنتائج، وتربط بين المسؤولية والمحاسبة، وبين القيادة والأمانة.

ومع مرور الزمن، توارت هذه الجذور المضيئة خلف ركام الدراسات الغربية التي اختزلت الإدارة في المعايير الكمية، وغاب معها البعد القيمي والروحي. والخلل الأكبر أنّ المسلمين أنفسهم لم

يُعيدوا وصل ما انقطع بين العبادة والسلوك المهني، فلم تتحول قيم الصلاة والانضباط والأمانة إلى أدواتٍ عمليةٍ لإدارة الذات والعمل.

لقد امتلك الفكر الإداري الإسلامي من المرونة والعمق ما يجعله صالحًا لكل زمان ومكان، غير أنّه لم يُقدَّم للعالم بمنهجٍ تطبيقيٍ معاصرٍ يُظهر طاقته في بناء الإنسان والمؤسسة على السواء. ونحن لا ندّعي سبقًا على غيرنا بقدر ما نُطالب بإنصافٍ علمي يُعيد الاعتبار لمنهجٍ كان متقدمًا على عصره، لكنه غاب عن الوعي المعاصر بفعل هيمنة المدرسة الغربية على مراكز الفكر والإدارة.

اليوم، آن الأوان لإعادة قراءة الإدارة من منظورٍ إسلاميٍّ أصيل، منظورٍ يجمع بين العقل والقيم، وبين الكفاءة والإيمان. فالإدارة في جوهرها ليست سلطةً تُمارس، بل أمانةٌ تُؤدّى، ومسؤوليةٌ يُسأل عنها المرء أمام الله والناس. وقد لخّص النبي ﷺ هذا المبدأ العظيم بقوله: «كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته» (متفق عليه)[1].

إنّ الإدارة في الإسلام ليست نظرية جامدة ولا ممارسة مادية، بل فلسفةُ حياةٍ تبدأ من إدارة الإنسان لنفسه، وتنظيم وقته وسلوكه، وتنتهي

(١) نص الحديث ومصدره: عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما قال: قال رسول الله ﷺ: «كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته؛ الإمام راعٍ ومسؤول عن رعيته، والرجل راعٍ في أهله ومسؤول عن رعيته، والمرأة راعية في بيت زوجها ومسؤولة عن رعيتها، والخادم راعٍ في مال سيده ومسؤول عن رعيته».
(رواه البخاري، رقم الحديث: ٨٩٣، ومسلم رقم: ١٨٢٩).

بناء مؤسساتٍ عادلةٍ ومنتجةٍ تُوازن بين القيم والمصالح فتقوم القيادة في الإسلام على هذا المعنى العظيم الذي لخّصه النبي ﷺ في سنّته.

إذ جعل المسؤولية أمانة والأمانة عبادة فكل من تولّى أمرًا صغيرًا كان أو كبيرًا فهو راعٍ فيه. يُحاسَب على إهماله كما يُثاب على إتقانه.

وهذا الكتاب محاولة علمية مخلصة لإعادة اكتشاف جوهر الإدارة الإسلامية بوصفها علمًا يُعلي من شأن الإنسان ويُعيد التوازن بين الكفاءة والأخلاق وبين الإنجاز المادي والسموّ الإيماني.

لمن هذا الكتاب؟

يُوجَّه هذا الكتاب إلى شريحةٍ واسعةٍ من القرّاء الذين يقفون على أعتاب الحياة المهنية أو يتقدمون في مدارج القيادة، ويبحثون عن التوازن بين الكفاءة والإيمان، بين المهارة والقيمة، بين الحرفية والضمير. فهدفه أن يُعيد تعريف الإدارة بوصفها سلوكًا ومسؤولية، لا مجرد منظومة من الأدوات والأساليب.

وهو يخاطب على وجه الخصوص:

١. **الشباب المقبلين على الحياة العملية** الذين يتطلعون إلى فهمٍ واقعيٍّ للإدارة من منظورٍ إسلاميٍ أصيلٍ يجمع بين البساطة والعمق.

٢. **الموظفين المبتدئين** في القطاعات الحكومية أو الخاصة، الساعين إلى ترسيخ مهارات التنظيم، والتخطيط، وتحمل المسؤولية بروحٍ من الأمانة والإتقان.

٣. **الطلاب الجامعيين** في كليات الإدارة، والشريعة، والعلوم الاجتماعية، الراغبين في بناء جسرٍ معرفيٍّ بين الفكر الإداري الحديث والمفاهيم الإسلامية.

٤. **روّاد الأعمال وأصحاب المشاريع الصغيرة** الذين يطمحون

إلـى توجيه أعمالهم بمنظـورٍ قيميٍ يوازن بين الكسـب والعدالة، وبين النجاح والمسؤولية.

غايـة هـذا الكتـاب أن يُسـهم في تكوين جيـلٍ واعٍ يُـدرك أن الإدارة ليسـت مجـرد مهـارةٍ مهنيـة، بـل هـي منهـج حيـاةٍ يقـوم علـى الوعـي، والانضبـاط، والنيـة الصادقـة، والإتقـان في العمـل. فهـي تبدأ مـن إدارة الإنسـان لذاته، وتمتد إلى إدارته لوقته، ومؤسسـته، ومجتمعه، لتصبح قيمةً حضاريةً تُبنى بها الأمم قبل أن تُدار بها المؤسسات.

الإدارة في الإسلام من عهد النبوة

لم يكن مفهوم الإدارة غائبًا عن المجتمع الإسلامي الأول، بل تشرّبه المسلمون من معين النبوّة الصافي، حيًّا نابضًا بالتطبيق والممارسة. فقد قدّم النبي ﷺ نموذجًا إداريًا متكاملًا جمع بين روح العدل ودقّة التنظيم ووضوح المسؤولية، فجاءت سيرته ترجمة عملية لأرقى مبادئ الإدارة الحديثة قبل أن تُصاغ نظريًا بقرون.

من العدل في التعامل إلى مكافأة المحسن، ومن اختيار الأكفأ لتولّي المناصب إلى منح الحوافز للمجتهدين، ومن الشفافية في العمل إلى دقّة المحاسبة، أرسى ﷺ لبنات الفكر الإداري الإسلامي منذ فجر الدعوة، مؤسسًا لنظامٍ قياديٍ يقوم على المبدأ لا على المصالح، وعلى الأمانة قبل الكفاءة.

لقد مارس النبي ﷺ الإدارة بمعناها الشامل؛ فأدار **الوقت والجهد والموارد** في بناء الدولة المدنية الأولى، ونظّم **العمل الجماعي** بين المهاجرين والأنصار على أسسٍ من التكامل والتعاون، وأرسى **مبدأ القيادة بالقدوة** حين كان أول العاملين وأعدلهم وأرحمهم. كما وضع أسس **الرقابة الذاتية** حين جعل الإنسان يراقب ربَّه قبل أن يراقبه

رئيسه، فحوّل المسؤولية من التزامٍ خارجي إلى وازعٍ داخلي.

وقد تجلّى في نظامه الإداري مبدأ **التدرج الهرمي في القيادة**، حيث وُزعت المهام وفُوِّضت الصلاحيات على مستوياتٍ متتابعة تبدأ بالقائد الأعلى وتنتهي بمنفذي الأعمال، في توازنٍ دقيقٍ بين المسؤولية والمحاسبة، وبين الحرية والانضباط. وهكذا تشكّلت في السيرة النبوية مدرسةٌ إدارية رائدة سبقت الفكر الإداري الحديث في كثيرٍ من مفاهيمه.

اجتمعت في هذه المدرسة النبوية **الروح الإيمانية مع الكفاءة العملية**، فصارت الإدارة فيها وسيلةً لتحقيق العدالة قبل تحقيق الربح، وأداةً لبناء الإنسان قبل تعظيم الإنتاج. واليوم، تدور كثيرٌ من المفاهيم الإدارية المعاصرة - كالتخطيط الاستراتيجي، والحوكمة، والجودة الشاملة، ومؤشرات الأداء (KPI)[١] تتسع المفاهيم الإدارية الحديثة في جوهرها داخل الفلك ذاته الذي رسمه الفكر الإداري الإسلامي، لكنها كثيرًا ما تفقد توازنها حين تنفصل عن منظومة القيم التي تحفظ للإنسان إنسانيته وللعمل مقاصده العليا. فالإدارة في التصور الإسلامي

(١) يُعَدّ مفهوم مؤشرات الأداء (Key Performance Indicators - KPI) امتدادًا لفكرة الإدارة بالأهداف (Management by Objectives) التي قدّمها بيتر دركر في كتابه The Practice of Management (نيويورك: Harper & Row، ١٩٥٤م، ص ٢٦٦)، ثم طوّرها كابلان ونورتون في The Balanced Scorecard (هارفارد، ١٩٩٢م).

ليست مجرد أدواتٍ للقياس والتحليل أو منظوماتٍ للحوكمة والأداء، بل هي إطارٌ قيميٌّ يضبط تلك الأدوات ويهديها نحو الغاية الأسمى: خدمة الإنسان وإعمار الأرض وفق منهج الله.

لقد قدّم الفكر الإداري الحديث الوسائل والتقنيات، بينما قدّم الإسلام الغايات والمبادئ. فحيث تتوقف النظم المعاصرة عند حدّ الكفاءة، ينطلق الإسلام ليجعل الكفاءة مقرونةً بالأمانة، والإتقان مشفوعًا بالنية الصادقة. وهكذا تتحول الإدارة في المنظور الإسلامي من ممارسةٍ مهنية إلى **عبادةٍ بالنية، وإحسانٍ بالعمل، ومسؤوليةٍ أمام الله قبل أن تكون مساءلةً أمام البشر**؛ لتصبح الإدارة رسالةً أخلاقيةً تتجاوز تحقيق الأهداف إلى بناء الضمائر، وتسمو من مجرد علمٍ للتنظيم إلى فنٍّ للارتقاء بالإنسان والمجتمع معًا.

مفهوم الإدارة في الإسلام

تناول القرآن الكريم مبادئ الإدارة ضمن منظومةٍ قيميةٍ وإنسانيةٍ متكاملة، تُوازن بين السلطة والمسؤولية، وتربط القيادة بالمحاسبة والعدالة. فلم يُقدَّم فيها الإنسان كعنصرٍ إنتاجيٍّ فحسب، بل كخليفةٍ مكلَّفٍ بالعمارة والإصلاح، يُسأل عن أفعاله ويُحاسب على تقصيره. وقد جاء الخطاب القرآني ليؤصِّل هذه المفاهيم في أرقى صورها، حين جعل **العدل والإحسان والأمانة** ركائزَ لا تُفصل عن أي ممارسةٍ قياديةٍ أو إداريةٍ في حياة الفرد والمجتمع.

قال الله تعالى: ﴿إِنَّا عَرَضْنَا ٱلْأَمَانَةَ عَلَى ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضِ وَٱلْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَن يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا ٱلْإِنسَٰنُ﴾ [الأحزاب: ٧٢].

تُظهر هذه الآية عمق المفهوم الإداري في الإسلام، إذ تُبرز الأمانة بوصفها **جوهر القيادة والمسؤولية**، لا مجرد التزامٍ قانوني. فكل عملٍ إداريٍّ هو في حقيقته امتحانٌ للأمانة، وكل قائدٍ مؤتمنٌ على مصالحِ من وُلِّي أمرهم. ومن هذا المنطلق، تصبح الإدارة في الإسلام ممارسةً تعبّديةً تُترجم القيم إلى سلوكٍ واقعيٍّ، حيث يُقاس النجاح بقدر ما يُحقِّقه من عدلٍ وإتقانٍ وخدمةٍ للإنسان، لا بما يجمعه من أرباحٍ أو مناصب.

ولذلك قال الشيخ عبد الرحمن السعدي[(١)] رحمه الله: في تفسيرها «يُعظّم الله شأن الأمانة التي ائتمن الله عليها المكلّفين، وهي امتثال أوامره واجتناب نواهيه في حال السر والخفية كحال العلانية». فالأمانة في الإسلام هي جوهر الإدارة، والإتقان في العمل جزء من الوفاء بها، والمسؤولية عبادة يتقرّب بها الإنسان إلى الله قبل أن يُحاسَب عليها أمام البشر.

والإتقان في العمل هو جوهر الأمانة ولبّ الوفاء بها، إذ لا يكتمل أداء المسؤولية إلا حين يُؤدّيها الإنسان بإحسانٍ واستشعارٍ لمراقبة الله قبل نظر البشر. فالمسؤولية في الإسلام ليست مجرّد وظيفةٍ دنيوية، بل عبادةٌ يتقرّب بها العبد إلى ربّه، تُزكّي النفس وتُصلح المجتمع. وقد أكّد القرآن الكريم هذا المعنى في قوله تعالى: ﴿وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ [الشورى: ٣٨].

فالشورى في جوهرها مبدأٌ إداريٌّ راسخٌ، يُجسّد المشاركة في صنع القرار ويمنع التفرّد والاستبداد، لتصبح القيادة نتاجًا للعقل الجمعي لا لإرادة الفرد الواحد. وهذا ما يُعرف في الفكر الإداري

(١) تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنّان، المؤلف: الشيخ عبد الرحمن بن ناصر السعدي - تاريخ (١٣٧٦هـ) - الطبعة: دار الحديث القاهرة - ٢٠٠٢م الصفحة: (ص ٧٣٨) - والنص كما جاء في موضعه يقول: (يُعظّم الله شأن الأمانة التي ائتمن الله عليها المكلّفين، وهي امتثال أوامره واجتناب نواهيه في حال السر والخفية كحال العلانية، فلم يحملها أحد من الخلق لعجزه عنها وضعفه، وحملها الإنسان ظلومًا جهولًا، إلا من وفقه الله وأعانه).

الحديث بمفهوم **القيادة التشـاركية (Participative Leadership)**، غير أن الإسـلام سـبق إليه بروحٍ أعمق ومنهجٍ أكثر توازنًا، إذ جمع بين المشاركة في القرار والمسؤولية أمام الله في التنفيذ.

وقد جسّد النبي ﷺ هذه المبادئ واقعًا حيًّا في سيرته، فكان المثل الأعلى في تحمّل المسؤولية والإتقان في الأداء، يُحسن إدارة الوقت والموارد بعدلٍ وحكمة، ويغرس في أصحابه أن القيادة أمانة وأن العمل المتقن عبادة. وهكذا يلتقي المنهج النبوي مع الفكر الإداري الحديث في الوسائل والآليات، لكنه يفترق عنه في الغاية والمقصد؛ فبينما تركّز الإدارة الحديثة على الكفاءة والنتائج، تُضيف الإدارة الإسلامية البُعد التعبّدي والأخلاقي، لتجعل من كل جهدٍ صادقٍ عبادةً يُبتغى بها وجه الله، ومن كل إنجازٍ مخلصٍ عملًا يُسهم في إعمار الأرض وإصلاحها.

الإدارة الحديثة والإدارة الإسلامية: نقاط الالتقاء والاختلاف:

المفهوم	الفكر الإداري الغربي	الفكر الإداري الإسلامي
الغاية	تحقيق الكفاءة والإنتاج والربحية.	تحقيق الإتقان وعمارة الأرض في إطار من العدل والأمانة.
الإنسان	موارد إنتاج اقتصادي يقاس بالأداء والنتائج.	خليفة مكرّم مسؤول عن العمل والمحاسبة، يقاس أداءه بالإتقان.

المفهوم	الفكر الإداري الغربي	الفكر الإداري الإسلامي
القياس	أدوات رقمية ومؤشرات كمية (KPI – Key Performance Indicators).	أدوات كمية ومعنوية، يقاس الأداء بالمخرجات والالتزام بالقيم في آن واحد.
القيادة	سلطة تمارس بالتفويض والمساءلة.	قدوة تمارس بالأمانة والشورى والمحاسبة.
التحفيز	مادي ومعنوي لرفع الكفاءة.	مادي ومعنوي وروحي لرفع الدافعية والإخلاص.
المساءلة	رقابة تنظيمية داخل المؤسسة.	رقابة ذاتية وإيمانية مع رقابة تنظيمية واضحة.

وهكذا، يلتقي المنهجان – الإسلامي والحديث – في الوسائل والأدوات، لكنهما يفترقان في المنطلقات والغايات. فالإدارة الحديثة تُعنى برفع كفاءة الإنتاج وتحسين النتائج، بينما تسعى الإدارة الإسلامية إلى غايةٍ أسمى: **تزكية الإنسان وتوازن الحياة بين المادة والروح، بين الإنتاج والقيم**. فالمقصد في الإسلام ليس فقط «أن نُنجز»، بل «أن نُنجز بما يُرضي الله ويُصلح الإنسان».

لقد منحت الإدارة الحديثة العالم أدوات التخطيط، والتنظيم، والقياس، أما الإسلام فقد سبقها قرونًا في تأصيل **الغاية والمقصد**، حين ربط العمل بالنية، والإتقان بالعبادة، والمسؤولية بالمحاسبة

الأخروية قبل الدنيوية. فبينما تُنظِّم الإدارة الغربية الوقت بوصفه موردًا اقتصاديًا، تُقدّسه الإدارة الإسلامية باعتباره نعمةً إلهيةً تُبارك بالنية الصالحة وحسن التصرّف. وبينما تُقاس الكفاءة الحديثة بالأرقام ومؤشرات الأداء، تُقاس في المنهج الإسلامي بضمير الإنسان، وبقدر ما يحقّقه من عدلٍ، وإخلاصٍ، وإتقان.

فالإدارة في الإسلام ليست مهنةً تُمارَس، بل **رسالةٌ تعبديّةٌ تُعاش**. هي طريقٌ لصناعة الإنسان الصادق الأمين، الذي يرى في عمله عبورًا نحو الإحسان، وفي نجاحه الدنيوي وسيلةً لرضا الله لا غايةً في ذاته. فالإتقان عبادة، والأمانة مسؤولية، والعمل في جوهره عبورٌ نحو المعنى الأسمى للوجود: أن يُعمّر الإنسان الأرض بقلبٍ مؤمنٍ وعقلٍ متقنٍ وسلوكٍ راشدٍ يُجسّد رسالة الإدارة في الإسلام.

الفصل الأول
إدارة النفس

الإدارة في الإسلام لا تُستقى من جداول الأعمال أو هياكل المؤسسات، بل تنبع من عمق الذات الإنسانية. فالبداية الحقيقية للإدارة ليست في ضبط الآخرين، بل في **إتقان الإنسان لفنّ إدارة نفسه**؛ تفكيره، مشاعره، وقته، وعلاقاته. فمن لم يُحسن قيادة ذاته، لن يُحسن قيادة غيره، ومن لم يملك زمام عاداته لن يملك زمام فريقه أو مؤسسته.

إن إدارة النفس تمثل أعلى مراتب القيادة، لأنها تتطلب صراعًا داخليًا مع النزعات والكسل والتشتت، وجهدًا واعيًا لترويض العادات السلبية وتثبيت السلوك الإيجابي. وهي فنّ الموازنة بين الطموح والرضا، بين المرونة والثبات، بين الانفتاح على المتغيرات والتمسك بالقيم الأصيلة التي تشكّل هوية الإنسان المسلم وثباته في وجه التحديات.

فالمسلم الحقيقي ليس جامدًا أمام التغيير، بل يتكيّف معه بذكاءٍ دون أن يُفرّط في مبدئه، ويتفاعل مع الناس بثقةٍ وأصالةٍ تجعله عنصر توازن في كل بيئة يعيش فيها.

وتستلزم إدارة النفس ثلاث ركائز جوهرية: **الأمانة، والانضباط، والإتقان**. فالأمانة هي البوصلة التي تضبط السلوك، والانضباط هو الإطار الذي يحفظ التوازن، والإتقان هو ثمرة الوعي والمسؤولية.

أما إدارة الوقت، فهي لبّ إدارة النفس، إذ يُعدّ الوقت في الفكر الإسلامي رأس المال الحقيقي للحياة. يقول **الدكتور إبراهيم الفقي**(١) رحمه الله: «الوقت هو الحياة، ومن يضيّعه يخسر فرص النجاح والسعادة». فكل لحظةٍ تمر هي فرصةٌ للإنجاز، والنجاح لا يُصنع بالنيات وحدها، بل بالبدء الفوري في التطبيق والعمل الجادّ دون انتظار الظروف المثالية.

وهكذا، فإن أول خطوةٍ نحو القيادة الناجحة هي أن يُصبح الإنسان مديرًا لنفسه؛ يُوجّه طاقاته، ويُحسن تنظيم يومه، ويستثمر لحظاته في ما ينفعه وينفع مجتمعه، ليكون نموذجًا للإنسان الذي يجمع بين **الوعي، والإرادة، والإيمان**.

أولًا: الأمانة كقاعدة عملية في الإدارة

الأمانة في الفكر الإداري الإسلامي ليست مجرّد فضيلة أخلاقية تُتلى في الخطب أو تُذكر في المواعظ بدون تدبر، بل هي **قاعدة عملية** تُبنى عليها منظومة الأداء والإنتاج، وتشكل محورًا في سلوك القائد والموظف على السواء. فهي الضابط الذي يوجّه القرار، والمحرّك

---

(١) كتاب إدارة الوقت للمفكر والكاتب إبراهيم فقي.

الـذي يُنعش روح الالتزام، والميزان الـذي تُقاس بـه جـودة العمـل لا بمخرجاته فقط، بل بنقاء النية وصدق الأداء.

فالإداري الأمين لا ينتظر رقيبًا خارجيًا، لأن ضميره هو الرقيب الأكبر. يُنجز ما أُوكل إليه بدقة، ويؤدي مهامه بوعيٍ نابعٍ من شعوره العميق بالمسؤولية أمام الله قبل البشر. تبدأ الأمانة من **الصدق مع النفس**، في وضوح الهدف ونقاء الدافع، ثم تمتد إلى الصدق مع الآخرين في القول والفعل والقرار، لتصنع بيئة عملٍ شفافةٍ تتجذّر فيها الثقة ويزدهر فيها الإتقان.

ويرى الدكتور **محمد البهي**(١) في كتابه «الإدارة في الإسلام» أن الأمانة هي جوهر المنظور الإداري الإسلامي، لأنها تربط بين العمل والعبادة، وتجعل من أداء المهام مسارًا روحيًا يُزكّي النفس ويُطهّر السلوك. فهي لا تُقاس فقط بسلامة النتائج، بل بصدق النوايا وعدالة الوسائل.

قال الله تعالى: ﴿وَٱلَّذِينَ هُمۡ لِأَمَٰنَٰتِهِمۡ وَعَهۡدِهِمۡ رَٰعُونَ﴾ [المؤمنون: ٨]
قال القرطبي(٢): وَالْأَمَانَةُ وَالْعَهْدُ يَجْمَعُ كُلَّ مَا يَحْمِلُهُ الإنسان من أمر دينه ودنياه قولا وفعلا. وَهَذَا يَعُمُّ مُعَاشَرَةَ النَّاسِ وَالْمَوَاعِيدَ وَغَيْرَ

(١) الإسلام والإدارة – المؤلف: الدكتور محمد البهي – الناشر: مكتبة وهبة – رقم الصفحة: ص ٢٩.

(٢) تفسير القرطبي المسمى بالجامع لأحكام القرآن لأبي عبد الله، محمد بن أحمد الأنصاري القرطبي طبعة دار الكتب المصرية (جزء ١٢ صفحة ١٠٧).

ذَلِكَ، وَغَايَةُ ذَلِكَ حِفْظُهُ وَالْقِيَامُ بِهِ. وَالْأَمَانَةُ أَعَمُّ مِنَ الْعَهْدِ، وَكُلُّ عَهْدٍ فَهُوَ أَمَانَةٌ فِيمَا تَقَدَّمَ فِيهِ قَوْلٌ أَوْ فِعْلٌ أَوْ مُعْتَقَدٌ.

فإن الأمانة تشمل كل ما يُكلَّف به الإنسان من مهام إدارية أو مالية أو مهنية، فهي التزامٌ شامل يتجاوز حدود المسؤولية الوظيفية إلى عمق الرسالة الإنسانية.

فالإداري الأمين هو الذي يدير بالضمير قبل اللوائح، ويوازن بين الأهداف والمبادئ، مدركًا أن النجاح الحقيقي لا يُقاس بما يحقّقه من مكاسب فحسب، بل بما يتركه من أثرٍ نزيهٍ في النفس والمجتمع. وهكذا تُصبح الأمانة في الإسلام **روح الإدارة**، ومصدر قوتها الأخلاقية التي تُعيد للإنسان عمله معنى العبادة، وللإدارة جوهرها الإنساني الرفيع.

وأن ضياع الأمانة هو السبب المباشر في فساد المؤسسات وانهيار الثقة بين أفرادها، فهي إن سقطت، سقط معها البناء كله مهما بلغت صلابته. وقد عبّر النبي ﷺ عن هذه الحقيقة الخالدة بقوله الشريف: «**إذا ضُيعت الأمانة فانتظر الساعة**» (رواه البخاري)[1].

إنها ليست نبوءة فحسب، بل تشخيص دقيق لسنن الله في المجتمعات من خير خلق الله الذي لا ينطق عن الهوى ﷺ؛ فحين تُفقد الأمانة، تنقلب الموازين، ويعلو صوت المصالح على المبادئ،

(١) صحيح البخاري، كتاب العلم، رقم الحديث: ٥٩.

وتذبل روح العمل الصادق التي بها تزدهر الأمم وتنهض المؤسسات.

وفي هذا السياق، يرى الدكتور **عبد الكريم بكار**[١] في كتابه (أخلاقيات الإدارة في الإسلام) أن الأمانة هي **الميزان الأخلاقي للقائد والمدير**، وأن تجلياتها تتجاوز حدود السلوك الفردي لتشمل أدق تفاصيل الحياة المؤسسية: من حفظ الوقت واحترام الالتزامات، إلى الصدق في التقارير، والعدل في التعامل، والوفاء بالعقود والعهود. فحين تُصبح الأمانة نهجًا إداريًا متجذرًا، تزدهر بيئة العمل، وتتعاظم الثقة، وتتحول الكفاءة إلى ثقافةٍ جماعيةٍ لا استثناء فيها.

أما في المنظور الإداري الحديث، فيُشير **ستيفن كوفي** في كتابه الشهير «العادات السبع للناس الأكثر فعالية» إلى أن مبدأ **التعاون الإبداعي** (**Synergize**) لا يمكن أن يتحقق إلا في بيئةٍ تُبنى على الصدق والثقة المتبادلة. فالأمانة هنا تُعادِل الشفافية، وتُجسّد الاحترام

(١) أخلاقيات الإدارة في الإسلام، المؤلف: الدكتور عبد الكريم بكّار، الناشر: دار القلم، دمشق – الطبعة: الأولى، ١٤٢٦هـ/ ٢٠٠٥م رقم الصفحة: ص ٧٣ – ٧٤.
النص الأصلي (تعديل يسير): «الأمانة هي الميزان الأخلاقي للمدير والقائد، وهي التي تضبط تصرفاته حين يكون فوق الناس أو مسؤولًا عنهم. وتتجلّى الأمانة في حفظ الوقت، والصدق في التقارير، والعدل في التعامل، والوفاء بالعقود والعهود. وليست الأمانة مجرد فضيلةٍ شخصيةٍ، بل نظام حياةٍ مؤسسيٍّ، إذا ساد في بيئة العمل سادت الثقة، وارتفع مستوى الإنتاجية، وانتفى الفساد الإداري».

المتبادل بين الأفراد رغم اختلاف أفكارهم، وهي ذات القيم التي دعا إليها الإسلام منذ قرون، حين جعل الصدق والأمانة حجر الأساس في كل علاقةٍ إنسانيةٍ أو مهنية.

وهكذا، تتلاقى الرؤية الإسلامية مع الفكر الإداري المعاصر عند نقطةٍ محوريةٍ واحدة:

أن الأمانة ليست سلوكًا أخلاقيًا عابرًا، بل **ركيزة استراتيجية** تقوم عليها الثقة المؤسسية، وضمان العدالة، وتحقيق الجودة والإتقان في أداء الأفراد والمنظمات على حدٍّ سواء. فهي روح الإدارة، وسرّ ازدهار الأمم، والضمانة الأولى لاستدامة النجاح.

فكل موقعٍ إداريٍّ في الإسلام هو **نوعٌ من الأمانة**، تتنوّع صورها بتنوّع الأدوار، لكنها تشترك جميعًا في جوهرٍ واحد: المسؤولية أمام الله قبل الناس. فالأمانة ليست امتيازًا يُمنح، بل تكليفٌ يُحمَّل، وكل من تقلّد موقعًا في إدارةٍ أو مؤسسةٍ أو بيتٍ أو مجتمع، إنما حُمِّل على عاتقه جزءًا من رسالة الإصلاح والعدل التي أرادها الله لعباده.

١. **المدير** مؤتمنٌ على من يعملون معه؛ يُحسن توجيههم، ويصون حقوقهم، ويزرع فيهم الثقة والعدالة. فقراراته ليست شأنًا إداريًا فحسب، بل شهادةٌ تُكتب في ميزان عمله، لأن القيادة في الإسلام رعايةٌ لا تسلّط، وعدالةٌ لا استئثار.

٢. **الموظف** مؤتمنٌ على وقته وجهده، يقدّمهما بإخلاصٍ لا رياء

فيه. فإضاعته للوقت أو تقصيره في العمل خيانةٌ للأمانة، إذ إن الساعات التي يقضيها في عمله ليست ملكًا له، بل وديعةٌ في ذمّته.

٣. **المعلّم** مؤتمنٌ على طلابه، يُغذّي عقولهم بالعلم، ويُنمّي فيهم القيم قبل المهارات، لأنه لا يُعلّم ليُلقّن، بل ليُخرّج جيلًا يُحسن التفكير والخلق معًا. إن رسالته تتجاوز حدود الفصل الدراسي إلى بناء الإنسان، وهي من أقدس صور الأمانة وأرفعها قدرًا.

٤. **وربّ الأسرة** مؤتمنٌ على أهل بيته، يُرشدهم بالرفق، ويقودهم بالحكمة، ويُوفّر لهم الأمن القيمي قبل المادي، كما قال النبي ﷺ: «**كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته**» (متفق عليه)[1].

فهو قائدٌ في بيته كما المدير في مؤسسته، تُقاس أمانته بما يزرعه من حبٍّ وعدلٍ واستقامة.

وهكذا تمتدّ الأمانة في الفكر الإداري الإسلامي لتشمل كل علاقةٍ إنسانيةٍ فيها مسؤولٌ ومسؤولٌ عنه؛ من الحاكم إلى الموظف، ومن المعلّم إلى الطالب، ومن الأب إلى أسرته. فهي نسيجٌ يربط المجتمع بأسره في عقدٍ من الثقة المتبادلة، لو انقطع خيطٌ منه لانفرطت منظومة القيم، وانهارت روح الإدارة، وضاعت بركة العمل والإنتاج.

(١) أخرجه البخاري (٢٥٥٤)، ومسلم (١٨٢٩)، وأبو داود (٢٩٢٨)، والترمذي (١٧٠٥)، والنسائي في «السنن الكبرى» (٩١٧٣)، وأحمد (٥١٦٧) واللفظ له.

وللأمانة في الإدارة صورٌ عمليةٌ تتجلّى في سلوك القائد والموظف على حدٍّ سواء، إذ لا تُقاس الأمانة بما يُقال عنها، بل بما يُمارَس بها. ومن أبرز تجلياتها العملية:

١. الإخلاص في الأداء:

أن يُؤدّي الإنسان مهامه على أكمل وجهٍ، بضميرٍ يقظٍ وإحساسٍ عميقٍ بالمسؤولية، دون تهاونٍ أو تسويفٍ أو تبريرٍ للتقصير. فالإخلاص هو جوهر الأمانة، وهو ما يُحوّل العمل من وظيفةٍ إلى عبادة، ومن جهدٍ بشريٍّ إلى رسالةٍ أخلاقية.

٢. العدل في التعامل:

أن يُنصِف المسؤول من يعملون معه في القرارات والتقييمات والتوزيع، فيُعطي كل ذي حقٍّ حقَّه دون محاباةٍ أو تحيّزٍ أو هوى. فبالعدل تستقيم الإدارة، وتُزهر بيئة العمل بالثقة والانتماء، كما قال تعالى: ﴿إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُ بِٱلۡعَدۡلِ وَٱلۡإِحۡسَٰنِ﴾ [النحل: ٩٠].

٣. الشفافية في المعلومة:

الوضوح في التواصل، والدقة في نقل الحقائق، وتجنّب الغموض أو الكتمان لتحقيق مصلحةٍ شخصية. فالشفافية لا تُعد ترفًا إداريًا، بل شرطًا لسلامة القرار ومصداقية المؤسسة، وهي امتداد لمفهوم الصدق الذي جعله الإسلام ركيزةً في بناء الثقة.

٤ . تحمّل النتائج والمساءلة الذاتية:

القدرة على الاعتراف بالخطأ بشجاعةٍ، والسعي إلى الإصلاح بدل إلقاء اللوم على الآخرين. فالمسؤول الحقيقي لا يختبئ خلف الأعذار، بل يواجه تقصيره بنضجٍ وإرادةٍ للتصحيح، لأن المحاسبة الذاتية هي أرقى صور الأمانة وأقواها أثرًا في تطوير الأداء المؤسسي.

وبهذا الفهم العملي الشامل، تتحوّل **الأمانة من قيمةٍ أخلاقيةٍ مجرّدة إلى نظامٍ إداريٍّ فعّال**، يُعيد للإنسان معنى العمل الشريف، ويجعل من كل مسلمٍ إداريٍّ ناجحٍ يراقب الله في كل قرارٍ وخطوةٍ وإنجاز، قبل أن يراقبه الناس. فهي ليست سلوكًا طارئًا، بل ثقافةٌ مؤسسيةٌ تعمّق الثقة، وترفع الكفاءة، وتبني الحضارة على أساسٍ من الصدق والإتقان.

ثانيًا: الانضباط في الوقت والعادات اليومية

يُعدّ الوقت أثمن موردٍ يمتلكه الإنسان، ورأس ماله الحقيقي الذي تُقاس به قيمته وإنجازه. فهو الوعاء الذي تُسكب فيه الأعمال، والميدان الذي تُختبر فيه الإرادة، ومن ثمّ كان تنظيمه جوهر كل إدارةٍ ناجحة.

فالمال إن فُقد يمكن استعادته، أما الوقت إذا مضى فلن يعود، إذ هو عمر الإنسان يتناقص مع كل لحظةٍ تمرّ. وقد لخّص العلماء

هـذا المعنـى بقولهـم البليـغ: «الوقـت هـو الحيـاة، ومن ضيّـع وقته فقد ضيّع عمره»[١].

وفي الرؤيـة الإسـلامية، لا يُنظـر إلـى الوقـت باعتبـاره مـوردًا اقتصاديًـا فحسـب، بـل أمانةً إلهيةً ومسـؤوليةً أخلاقيةً، يُحاسَـب عليها الإنسـان كمـا يُحاسَـب علـى صلاتـه وعملـه. فالانضبـاط في الوقـت في جوهـره عبـادةٌ وسـلوكٌ تعبديٌّ يُترجـم الإخلاص إلى ممارسـةٍ عملية، ويجعـل مـن الإتقان في المواعيد والمهام صـورةً من صور الأمانة التي أمر الله بحفظها.

وقـد جسّـد النبـي ﷺ هـذا المبـدأ في أبهـى صـوره، فـكان منظّمًا في يومـه أيّمـا تنظيـم، يُـوزّع أوقاته بيـن العبـادة والتعلّم والعمـل والراحة، دون إفـراطٍ ولا تفريـط. كانت حياته ﷺ نموذجًا إداريًا متوازنًا يسـوده الانضبـاط والدقّـة؛ يُرتّـب الأولويات، ويفـوّض المسـؤوليات، ويتابع

(١) تنسـب ليحـي بـن معـاذ وانظـر: «الفوائـد» لابـن القيـم ص (٣٣)، و«مـوارد الظمـآن لـدروس الزمـان» لعبـد العزيـز بـن محمـد السـلمان (٤/ ٤٦٨ - ٤٦٩).
كمـا قـال الإمـام ابن القيـم الجوزيـة رحمـه الله، أيضًـا في كتابـه «مدارج السـالكين» (ج٣، ص١٦٢): «الوقـت هـو رأس مـال الإنسـان، فـإذا أضاعـه فقـد أضـاع كل شـيء». وبنـاءً علـى ذلـك، فالعبـارة المشـهورة «الوقـت هـو الحيـاة، ومـن ضيّـع وقتـه فقـد ضيّـع عمـره» هـي تلخيـص معاصـر لمعنـى كلام ابـن القيـم رحمـه الله، لا نصًّـا منقـولًا عنـه حرفيًـا.

الإنجاز في المسجد كما في ميادين القيادة، في سِلمٍ أو حرب.

فالانضباط في الإسلام ليس مجرّد التزامٍ بالوقت، بل هو تجلٍّ للقيم الإدارية العميقة التي تُعبّر عن احترام الإنسان لذاته قبل احترامه للآخرين. إنّ المسلم حين يلتزم بوقته، إنما يعبّر عن وعيه بأن كل لحظةٍ من عمره أمانةٌ يُسأل عنها، كما قال النبي ﷺ: «لا تزول قدما عبدٍ يوم القيامة حتى يُسأل عن عمره فيما أفناه، وعن شبابه فيما أبلاه...» (رواه الترمذي)(١).

وهكذا يصبح الوقت في المنهج الإسلامي ميزانًا دقيقًا للمسؤولية، وأداةً للإتقان، ومرآةً تعكس مدى الانضباط الداخلي للإنسان وقدرته على إدارة ذاته، قبل أن يُكلَّف بإدارة غيره أو مؤسسته.

ومن أقوال أعلام الأمة في هذا الباب ما يخلّد قيمة الوقت والانضباط في وجدان الأمة؛ إذ يقول الإمام الغزالي في إحياء علوم الدين:

(الوقت رأس مال العبد، الاهتمام بالوقت هو مفتاح النجاح في

---

(١) المرجع: سنن الترمذي: الكتاب: كتاب صفة القيامة،: باب ما جاء في شأن الحساب والقصاص، رقم الحديث: ٢٤١٧، وقال الترمذي: حديث حسن صحيح. ورواه أيضًا الإمام الدارمي في سننه (رقم ٥٣٧٦)، والحاكم في المستدرك (رقم ٧٨٤٦).

الدنيا، والنجاة في الآخرة، فهو راس مال العبد الحقيقي في الحياة من حافظ على وقته نال بركة العمر ونجاح العمل)[١].

كلمةٌ تختصر فلسفة الحياة والإدارة معًا، إذ تجعل من كل لحظةٍ مقياسًا للمسؤولية، ومن كل عملٍ وسيلةً للارتقاء الروحي والعملي في آنٍ واحد.

وفي السياق ذاته، يقرر ابن خلدون في المقدمة أن الحضارات لا تنهض إلا حين يحكمها النظام والانضباط، وتنهار حين يسودها التراخي والفوضى.

فهو لا يرى التقدّم مجرّد ثمارٍ للتقنية أو القوة، بل نتيجةً طبيعيةً لاحترام الوقت وتنظيم الجهد، لأن الانضباط هو النبض الذي يُبقي كيان الأمة حيًّا ومنتجًا.

وهذه الرؤية الإسلامية العميقة سبقت ما توصّل إليه الفكر الإداري الغربي بعد قرونٍ من الممارسة والتنظير. ففي كتابه الشهير

(١) إحياء علوم الدين، المؤلف: الإمام أبو حامد الغزالي (ت ٥٠٥هـ)، الجزء: الثالث، الموضع: كتاب آداب تلاوة القرآن – ضمن حديثه عن أهمية الوقت والاشتغال بالطاعة، الناشر: دار المعرفة – بيروت، الصفحة: ج٣، ص٦٧، النص: «الوقت رأس مال العبد، وهو عمره، وفيه يتّجر، والليل والنهار متجره، فربحٌ فيه وخسران. فكلّ نفسٍ يخرج في غير طاعةٍ فهو خسران، ومن صرفه في الطاعة فهو ربح».

العادات السبع للناس الأكثر فعالية، يرى **ستيفن كوفي**[(١)] أن الانضباط الذاتي هو أصل النجاح المستدام، ويُجسّده في العادة الثالثة: «قدّم الأهم أولًا»، مؤكدًا أن الإنسان المنضبط لا تحركه انفعالات اللحظة، بل تحكمه مبادئ اختارها بوعيٍ ومسؤولية، قائلًا: «الانضباط ليس قهرًا للنفس، بل وفاءٌ للمبادئ التي اخترتها بوعي».

أما **بيتر دركر**، رائد الإدارة الحديثة، فيقرّر في كتابه ممارسات الإدارة أن: «الوقت هو المورد الوحيد الذي لا يمكن استبداله، ومن لا يديره لا يمكن أن يدير أي شيءٍ آخر».

بينما يُوجز المفكر **جيم رون**[(٢)] المعنى ذاته بلغةٍ تجمع بين الحكمة والتطبيق، إذ يقول: «الانضباط هو الجسر بين الأهداف والإنجازات».

وهكذا، يتجلّى التلاقي بين الرؤية الإسلامية والفكر الإداري الحديث في إدراكهما المشترك أن **الانضباط هو البوابة الحقيقية**

---

(١) لكتاب: The 7 Habits of Highly Effective People، المؤلف: ستيفن ر. كوفي (Stephen R. Covey)، الناشر: Free Press – نيويورك، الطبعة: ١٩٨٩م (وترجمات عربية متعددة، منها دار جرير – الرياض). الصفحات (في الترجمة العربية): ص ١١٧ – ١٢٢.

(٢) جيم رون، The Treasury of Quotes، كاليفورنيا: Jim Rohn International، ١٩٩٦م، ص٣٢: «الانضباط هو الجسر بين الأهداف والإنجازات».

للنجاح، لكنه في الإسلام يتجاوز البُعد التنظيمي إلى بُعدٍ تعبديٍّ أسمى، يجعل من إدارة الوقت طريقًا لإدارة العمر، ومن الإتقان في الممارسة طريقًا للفلاح في الدنيا والآخرة.

وفي القرن الثامن عشر، كان **بنجامين فرانكلين**(٣) من أوائل من نظّموا حياتهم اليومية وفق جدولٍ دقيق يبدأ من الفجر، قائلًا: «لا تترك للصدفة ما يمكن تنظيمه».

وعلى الرغم من أنّ الفكر الإداري الغربي قد أولى الانضباط عنايةً كبيرة، مُركِّزًا على جانبه الإنتاجي بوصفه وسيلةً لتحقيق الكفاءة ورفع معدلات الأداء، فإنّ الإسلام يرتقي بهذا المفهوم من مستوى «الأداة» إلى مستوى «الغاية». فهو لا ينظر إلى الانضباط على أنه مجرد التزامٍ مهني، بل عبادةٌ قلبية ومسؤوليةٌ روحية قبل أن تكون تنظيمًا إداريًا.

فالإنسان المسلم حين يُحسن إدارة وقته وينظّم شؤون يومه، لا يهدف فقط إلى تحقيق الإنتاجية أو النجاح المادي، بل يستشعر أنه يؤدي أمانةً أودعها الله في عنقه، فيعيش في وعيٍ دائمٍ بالمساءلة الإلهية قبل الرقابة البشرية. قال تعالى: ﴿وَقِفُوهُمْۖ إِنَّهُم مَّسْـُٔولُونَ﴾ [الصافات: ٢٤].

وهنا يتجلّى الفارق الجوهري بين المنهجين؛ فبينما يقيس الفكر الغربي الانضباط بمؤشرات الكفاءة والزمن والإنتاج، يقيسه الإسلام

(٣) بنجامين فرانكلين، – فيلادلفيا، ١٨٦٨م، ص٦٥ – ٧٠: «لا تترك للصدفة ما يمكن تنظيمه».

بصفاء النية وصدق الالتزام واستحضار المسؤولية أمام الله. إنهما يلتقيان في النتيجة – فالنجاح ثمرة الانضباط – لكنّ الإسلام يمنحه روحًا تُنقّي العمل من الرياء وتمنحه معنى البقاء، فيتحوّل الانضباط إلى عبادةٍ تُزكّي النفس قبل أن تُنمّي الإنتاج.

ولتحقيق هذا التوازن بين الكفاءة والنية، يحتاج الإنسان إلى بناء منظومةٍ ذاتيةٍ من العادات اليومية تُدار بالصبر والتخطيط والوعي، تقوم على مبادئ ثلاثة: وضوح الهدف، وانتظام السلوك، واستمرارية التقويم الذاتي. فالإدارة الحقيقية للوقت ليست في ضبط الساعات، بل في **ضبط الذات**، لأن من ملك زمام نفسه ملك زمانه، ومن أحسن إدارة يومه أحسن إدارة عمره كله.

أولًا: التخطيط المسبق - فنّ توجيه الوقت نحو المعنى

ضع جدولًا ليومك قبل أن يبدأ، ولا تترك ساعاتك رهينة المزاج أو الارتجال. فالتخطيط في جوهره ليس إجراءً شكليًا ولا عادةً روتينيةً مكررة، بل هو **فنّ القيادة الذاتية**؛ قيادة الوقت، والفكر، والطاقة في اتجاهٍ محدّدٍ يُعبّر عن وعي الإنسان بقيمة يومه ومعنى وجوده.

كثيرون يظنون أن التخطيط يُقيد الحرية، بينما الحقيقة أنه **الطريق إلى التحرّر من الفوضى**. فالتخطيط لا يُقيّدك بالجدول، بل يُحرّرك من العشوائية، ويمنحك رؤيةً أوضح لما هو أولى بالاهتمام. إنه ليس سجنًا للساعات، بل ترتيبٌ للأولويات، يزرع فيك عادة التفكير

المسبق قبل الفعل، ويحوّل اللحظة العابرة إلى استثمارٍ منتج.

وليس المقصود من التخطيط أن تتحوّل حياتك إلى روتينٍ جامدٍ يخلو من العاطفة أو الإلهام، بل أن تضع لنفسك **خريطة طريقٍ واقعية** تتوازن فيها المهام مع الطموحات، وتُراجع في نهاية اليوم ما أنجزته، لا لتُحاسب نفسك بل لتتعلّم منها. فكما يراجع المدير تقرير الأداء ليرسم خططه المستقبلية، يراجع الإنسان ذاته ليقيس مدى تقدّمه نحو أهدافه، ويُعيد ضبط مساره بخطواتٍ واعية.

فاليوم الذي لا يُخطَّط له، **يومٌ يسير بلا بوصلةٍ ولا وجهةٍ محددة،** أما اليوم المخطّط له فهو **مشروع نجاحٍ صغير** يُبنى لبنةً لبنةً في طريق الحياة.

وقد لخّص النبي ﷺ هذا المبدأ الإداري العميق في قوله الشريف: «احرص على ما ينفعك، واستعن بالله ولا تعجز» (رواه مسلم) [(١)].

فالتخطيط في المنظور الإسلامي ليس مجرد مهارةٍ تقنية، بل

(١) المرجع: صحيح مسلم – الكتاب: كتاب القدر – الباب: باب في الأمر بالقوة وترك العجز والاستعانة بالله – رقم الحديث: ٢٦٦٤ – الراوي: أبو هريرة رضي الله عنه. الفائدة المستنبطة (لإدراجها في الكتاب): هذا الحديث الشريف يُجسّد مبدأ التخطيط العملي والإيجابية الفاعلة في الإسلام؛ فهو يدعو إلى الحرص على ما ينفع (أي تحديد الأهداف والسعي لتحقيقها بجدٍّ)، وإلى الاستعانة بالله (أي التوكل المقرون بالعمل)، ويحذّر من العجز والتواكل، وهي القيم نفسها التي يقوم عليها الانضباط الإداري والتخطيط المسبق.

عبادةٌ عقليةٌ تُترجم الحرص على النفع، وتُعلّم الإنسان أن يعيش كل يومٍ بوعيٍ ومسؤولية، وأن يربط بين الوقت والنية كما يربط بين العمل والإتقان.

ثانيًا: الالتزام بالمواعيد - فنّ احترام الزمن والعهود

احترام المواعيد ليس مجرّد سلوكٍ تنظيمي أو عادةٍ اجتماعية، بل هو **ثقافة إدارية راقية** تعبّر عن وعي الإنسان بقيمة الزمن، وإدراكه أن كل لحظةٍ هي فرصة لا تُعوَّض، وأن الوقت الذي يُهدر لا يُستعاد. فحين يلتزم المرء بموعده، فإنه في الحقيقة يلتزم بمبدئه، ويؤكد نُضجه المهني وصدق وعيه الأخلاقي.

التأخير المتكرر في الحضور أو إنجاز الأعمال أو الوفاء بالمواعيد المقررة ليس مجرد خللٍ في الانضباط، بل هو **إخلالٌ بالأمانة** وضعف في الإحساس بالمسؤولية. وقد أشار النبي ﷺ إلى هذا المعنى العميق حين قال ﷺ: «آية المنافق ثلاث: إذا حدّث كذب، وإذا وعد أخلف، وإذا اؤتمن خان»[1] (متفق عليه).

(١) صحيح البخاري، كتاب الإيمان، باب علامات المنافق، حديث رقم ٣٣، صحيح مسلم، كتاب الإيمان، باب بيان خصال المنافق، حديث رقم ٥٩.
الفائدة الإدارية المستنبطة: الحديث الشريف يضع أساسًا أخلاقيًا للمسؤولية المهنية، فالمسلم الحقيقي يصدق في قوله، ويَفي بوعده، ويحافظ على الأمانة، وهي القيم التي تقوم عليها الثقة الإدارية والانضباط المؤسسي. فكل إخلالٍ بالوعد =

فالالتزام بالوقت وعدٌ بالعمل، ومن يخلف وعده يُسقط من رصيده المهني كما يُضعف رصيده الإيماني. والإخلال بالمواعيد في بيئة العمل لا يضرّ الفرد وحده، بل **يُقوّض الثقة المؤسسية**، ويشيع روح الفوضى بدل النظام، ويجعل المؤسسة تُدار بردود الفعل لا بالتخطيط.

فإنّ احترام المواعيد هو **مرآة الاحترافية**، ودليل على أن صاحبها يُدير نفسه قبل أن يُدير الآخرين. وهو في جوهره **فنّ إدارة الذات**؛ لأن المدير الناجح لا يبدأ بإدارة فريقه قبل أن يتقن إدارة وقته. ومن هنا، يصبح الالتزام بالموعد ليس فقط إنجازًا إداريًا، بل **سلوكًا قياديًا** يُغرس في ثقافة العمل، ويُترجم احترام الإنسان لعقله، ولمَن يشاركه الطريق.

وفي الإسلام، يرتقي هذا الالتزام إلى مرتبة العبادة؛ إذ يرتبط بالصدق والوفاء بالعهد، وهما من صفات المؤمنين. فكل موعدٍ يُحترم هو شهادة ضمنية بأن صاحبه يُقدّر النعمة التي أنعم الله بها عليه: نعمة الوقت، التي أقسم الله بها في قوله تعالى: ﴿وَٱلْعَصْرِ ① إِنَّ ٱلْإِنسَـٰنَ لَفِى خُسْرٍ﴾ [العصر: ١ - ٢].

وهكذا، يلتقي الإسلام مع أرقى مفاهيم الإدارة الحديثة في أن الالتزام بالمواعيد ليس إجراءً تنظيميًا فحسب، بل **قيمة قيادية** تصنع

= أو تأخيرٍ أو خيانةٍ في الأداء، هو صورة من صور الخلل في الالتزام الإداري والأخلاقي الذي حذّر منه الإسلام.

الثقة، وتُؤسس لثقافةٍ مهنيةٍ راقية، تُقاس فيها الكفاءة بميزان الدقة، كما تُقاس الأخلاق بميزان الوفاء.

مراجعة الإنجاز – مرآة التطور وبوصلة الوعي الإداري

إنّ أعظم ما يملكه الإنسان بعد وقته هو وعيه بكيفية استثماره، ومراجعة الإنجاز هي أرقى صور هذا الوعي. فأن تُنهي يومك بجلسة صادقة مع نفسك، تزن فيها ما أنجزت وما قصّرت فيه، فذلك ليس ترفًا فكريًا ولا عادةً شكلية، بل ممارسةٌ قياديةٌ تُعبّر عن إنسانٍ يعرف إلى أين يسير، ولماذا يسير.

فالمراجعة اليومية تُحوّل التجربة إلى معرفة، وتُحوّل المعرفة إلى تحسينٍ مستمر. حين تسأل نفسك: ماذا حققت اليوم؟ ماذا تعلّمت؟ وأين يمكن أن أكون أفضل غدًا؟، فأنت تمارس أرقى مهارة في الإدارة الذاتية – **التعلّم من الفعل** – وهي جوهر فلسفة التطور في الفكر الإداري الحديث، التي تقوم على التحسين المستمر (Kaizen) ومحاسبة الذات قبل أن تُحاسَب من الآخرين.

وقد لخّص الحسن البصري هذا المعنى ببصيرته حين قال: «لا يزال العبد بخير ما كان له واعظٌ من نفسه، وكانت المحاسبة من همّه»(١).

(١) للكتاب: الحسن البصري، حلية الأولياء لأبي نعيم، ج٢، ص١٣٥.

فالمراجعة ليست جلدًا للذات، بل تربية للوعي، وهي الفارق بين من يعيش يومه بدافع العادة، ومن يصنع منه خطوة واعية نحو التقدّم. والإنسان الناجح لا ينتظر النقد من غيره، لأنه يُمارس النقد الذاتي بروحٍ ناضجة، تُوازن بين الطموح والتواضع، وبين الإصرار والمرونة.

ومن المنظور الإداري، تُعد مراجعة الأداء ركيزة أساسية في دورة التخطيط والتنفيذ والتقييم، فهي التي تُغلق حلقة الإنجاز وتُمهّد لمرحلةٍ جديدةٍ أكثر كفاءة. وكما قال بيتر دركر: «ما لا يمكن قياسه، لا يمكن تحسينه»[١].

ولهذا، فإن تخصيص دقائق يومية للتقييم الذاتي هو استثمارٌ في جودة الحياة قبل جودة العمل، وهو ما يجعل المرء أكثر اتزانًا في قراراته، وأعمق وعيًا بقدراته، وأكثر قدرة على تحويل أيامه إلى مشروع نجاحٍ متكاملٍ يقوده نحو أهدافه بثقةٍ وثبات.

التحسين المستمر – سرّ النمو واستدامة الإتقان

ابدأ بخطوة صغيرة، وواصل بثبات. قلّل المشتتات، وامنح أول ساعات يومك لأصعب مهامك، فالبدايات القوية تصنع نهاياتٍ مثمرة. ولا تنتظر التغيير المفاجئ، فالإدارة الحقيقية للنفس تُبنى بالتدرّج، لا بالاندفاع. إن التحسين المستمر ليس مجرد شعارٍ إداري،

(١) بيتر ف. دركر، The Practice of Management، Harper & Row – نيويورك، ١٩٥٤م، ص١٢٨.

بل أسلوب حياةٍ يقوم على مراجعة الأداء وتعديل السلوك يومًا بعد يوم حتى يبلغ الاتزان غايته.

فمن ضبط وقته ضبط ذاته، ومن راقب عاداته سيطر على مصيره. والإسلام حين أمر بالإتقان لم يجعله غايةً مهنية فقط، بل عبادةً تُرضي الله وتُزكّي النفس. وهكذا يلتقي مبدأ التحسين المستمر (Continuous Improvement)[(١)]، مع روح المحاسبة الإسلامية في بناء إنسانٍ لا يكتفي بالإنجاز، بل يسعى دومًا لأن يكون غدُه أصفى وأفضل من يومه.

ثالثًا: الإتقان في العمل عبادةٌ ومنهج حياة

الإتقان في الإسلام ليس مجرّد سلوكٍ تنظيمي أو قيمةٍ مهنية، بل هو جوهر العبادة وميزان الإيمان العملي. فحين وصف الله تعالى خلقه بقوله:

﴿صُنۡعَ ٱللَّهِ ٱلَّذِيٓ أَتۡقَنَ كُلَّ شَيۡءٍ﴾ [النمل: ٨٨]، كان في ذلك دعوةٌ

(١) يُعدّ مفهوم التحسين المستمر (Continuous Improvement) من ركائز إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM)، وقد طوّره المفكر الأمريكي إدوارد ديمنغ (Edward Deming) في أربعينيات القرن العشرين، عبر نموذج دائرة ديمنغ (PDCA Cycle: Plan – Do – Check – Act)، ثم تبنّته المدرسة اليابانية بقيادة تاييتشي أونو (Taiichi Ohno) ضمن فلسفة كايزن (Kaizen) التي تقوم على التحسين التدريجي الدائم للأداء والإنتاج. انظر: Edward Deming, Out of the Crisis, MIT Press, 1986, pp. 88 - 94.

صريحةٌ للمؤمن أن يجعل الإتقان سِمَةَ كلّ ما يقوم به، اقتداءً بربّه الذي أتقن خلقه وقدّر كلّ شيءٍ بميزان. فالإتقان عبادةٌ في المبدأ، وإبداعٌ في الأداء، ومسؤوليةٌ في النتيجة.

ولذلك لم يفصل الإسلام بين الدين والعمل، بل جعلهما جناحين لا تقوم الحياة بدونهما. فكما أن الصلاة لا تُقبل بلا خشوع، فإن العمل لا يُقبل بلا إحسان. والإتقان هو ذلك الخيط الذهبي الذي يربط النية بالإنتاج، والعبادة بالإنجاز. قال النبي ﷺ: «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملًا أن يُتقنه» (رواه البيهقي).

فهو دعاءٌ إلى الجمال في الفعل، والدقة في التنفيذ، والضمير الحي في كل مسؤوليةٍ يؤديها الإنسان، أكانت صغيرةً أم عظيمة.

ومن هذا المنطلق، يرى الفكر الإداري الإسلامي أن الإتقان ليس هدفًا وظيفيًا فحسب، بل نظامًا أخلاقيًا يُعيد ترتيب العلاقة بين الإنسان وعمله. فالمسلم المتقن لا يعمل لأجل الثناء، بل ليبلغ رضا الله، ويجعل من كل عملٍ – مهنيًا كان أو علميًا أو خدميًا – وسيلةً للعبادة والتزكية.

وقد أدرك العلماء المسلمون هذا العمق مبكرًا:

١. **الإمام الغزالي** في إحياء علوم الدين يقول: «من عمل عملًا في

غير موضعه أو على غير وجهه فقد خان الأمانة»[١]. مؤكدًا أن الإتقان هو جوهر الأمانة العملية.

٢. **ابن تيمية** في السياسة الشرعية يربط الإتقان بالعدل والكفاءة، فيقول: «إن الله يحب من العامل أن يؤدي الأمانة ويقيم العدل في عمله، فمن جمع بين الأمانة والقوة فقد أُتمن وأُعِين»[٢]. واضعًا بذلك أول قاعدةٍ لما يُعرف اليوم بمبدأ «الرجل المناسب في المكان المناسب».

٣. **ابن خلدون** في المقدمة يرى أن ازدهار الحضارات مرهونٌ بإتقان الناس لأعمالهم وتنظيمهم لشؤونهم، وأن الإهمال والتسيّب مؤذنان انهيار العمران[٣].

---

(١) الغزالي، إحياء علوم الدين، ج٢، ص٥٢ - ٥٣، دار المعرفة - بيروت.

(٢) لمؤلف: شيخ الإسلام ابن تيمية (ت ٧٢٨هـ) - الناشر: مكتبة المعارف - الرياض - الصفحة: ص ١٣ - ١٤ (حسب طبعة مكتبة المعارف، ١٩٩٨م)، النص الأصلي، قال ابن تيمية رحمه الله: (إن الله تعالى يحب من العامل أن يؤدي الأمانة، وأن يقيم العدل في عمله، ومن جمع بين الأمانة والقوة فقد اجتمع فيه أصل الخير كله).
ثم قال أيضًا في الموضع نفسه: «فالولاية إنما تصلح بالأمانة والقوة، فمتى فُقدت إحداهما اختلّ أمر الناس».
ابن تيمية يربط الإتقان في العمل بـ اجتماع العدل (الأمانة) والكفاءة (القوة)، فمن جمع بينهما استحق التمكين والعون، وهذا هو جوهر الإتقان الإداري في المنظور الإسلامي.

(٣) ابن خلدون، المقدمة، دار الفكر - بيروت، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٥م. الصفحات: من ص ٢٦٤ إلى ٢٦٦ (حسب طبعة دار الفكر).

وهكـذا، سبق الإتقـان الإسـلامي كل مفاهيـم الجـودة والإدارة الحديثـة، لأنـه يجمع بيـن الدقة في الأداء والنقاء في النيـة، وبين الكفاءة المهنيـة والسـموّ الأخلاقـي. فهو ليس مجرد وسـيلةٍ لتحسـين النتائج، بـل رسـالةٌ حضاريـةٌ تُنقذ العمل من المادية الجامـدة، وتُعيد إليه روحه الإنسانية والإيمانية.

الإتقان في الفكر الإداري الغربي الحديث:

في الغـرب، تطـوّر مفهـوم الإتقـان الإداري إلـى مـا يُعـرف اليـوم بـ إدارة الجـودة الشـاملة (Total Quality Management – TQM) والتحسين المستمر (Continuous Improvement). وقد أسّس عددٌ مـن رواد الإدارة الحديثة هـذا الاتجـاه، مثـل إدوارد ديمنـغ (Edward Deming) وجوزيـف جـوران (Joseph Juran) وفيليـب كروسـبي (Philip Crosby)، الذيـن ربطـوا الإتقـان بمفاهيـم النجاح المؤسسـي والاستدامة والتطوير المستمر للأداء.

غيـر أن هـذه المفاهيـم لـم تكـن وليـدة عصـرٍ واحـد، بـل جـاءت اسـتجابةً لتطـوّر بيئـات العمـل وتعقّـد العمليـات الصناعيـة، ممـا دفـع المؤسسـات إلـى تأطيـر الأعمـال، ووضـع السياسـات والإجـراءات التنظيميـة، لضبـط الأداء وتجنّـب الفوضـى وتحقيـق الكفـاءة. ومع أن الفكـر الإداري الغربـي قد صاغ هذه المفاهيم في قوالب علمية حديثة، فإن جوهرها، الإتقان، والمحاسـبة، والشـفافية، والتحسـين المستمر،

هو ما دعا إليه الإسلام منذ أربعة عشر قرنًا، حين جعل الإتقان عبادةً، والمحاسبة خلقًا، والعمل مسؤوليةً أمام الله قبل الناس.

أبرز المفكرين ونظرياتهم:

١. ويليام إدواردز ديمنج (W. Edwards Deming)[١]

يُعد الأب الروحي للجودة الحديثة.

يرى أن الإتقان يعني التحسين المستمر في العمليات والإنتاج والموارد البشرية.

(١) يُعَدّ ديمنغ الأب الروحي للجودة الحديثة، وهو أول من وضع مفهوم التحسين المستمر (Continuous Improvement) ضمن إطارٍ علمي متكامل. ويرى أن الإتقان لا يتحقق إلا من خلال التحسين المستمر في العمليات والإنتاج والموارد البشرية، بحيث يصبح التطوير عادةً مؤسسيةً لا جهدًا فرديًا مؤقتًا.
ومن أشهر أقواله: «Quality is everyone's responsibility, and it starts with top management». أي: «الجودة مسؤولية الجميع، وهي تبدأ من الإدارة العليا وتنتهي عند كل موظف».
وقد قدّم ديمنغ نموذج دائرة التطوير المستمر (PDCA Cycle)، والتي تقوم على أربع مراحل: خطط (Plan) – نفّذ (Do) – تحقق (Check) – صحّح (Act)، وهو الأساس الذي بُنيت عليه فلسفات الجودة والتحسين في القرن العشرين.
Deming, W. Edwards. Out of the Crisis. Cambridge, MA: MIT Press, 1986.
الصفحات: 94 - 88 .pp. وفي هذه الصفحات تحديدًا عرض ديمنغ مبدأه الشهير حول مسؤولية الإدارة العليا عن الجودة، وذكر فكرته المحورية التي تلخصها عبارته: «Quality is everyone's responsibility».
أي: «الجودة مسؤولية الجميع».

من مقولاته الشهيرة: «الجودة مسؤولية الجميع، وهي تبدأ من الإدارة العليا وتنتهي عند كل موظف».

٢. جوزيف جوران (Joseph Juran)[(١)]

ركّز على أن الجودة ليست مجرد فحص نهائي، بل **ثقافة تنظيمية شاملة**.

قال: (الإتقان في العمل هو ما يجعل المؤسسة تحترم نفسها قبل أن يحترمها الآخرون).

٣. فيليب كروسبي (Philip Crosby)[(٢)]

---

(١) ومن أبرز أقواله التي تعبّر عن فلسفته: «Quality means that an organization respects itself before it expects respect from others».

أي: «الإتقان في العمل هو ما يجعل المؤسسة تحترم نفسها قبل أن يحترمها الآخرون». كما اشتهر بمفهوم ثلاثية جوران (Juran Trilogy)، التي تقوم على ثلاث ركائز: تخطيط الجودة (Quality Planning)، التحكم في الجودة (Quality Control)، وتحسين الجودة (Quality Improvement)، وهي من اللبنات الأساسية في بناء ثقافة الجودة المؤسسية الحديثة.

المرجع:

Juran, Joseph M. Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services.

Free Press, New York, 1992, p. 5.

(٢) يُعَدّ فيليب كروسبي من أبرز رواد الفكر الإداري الحديث في مجال الجودة، وقد اشتهر بمقولته الشهيرة: «Quality is Free» – «الجودة مجانية». =

عرّف الجودة بأنها «الالتزام بالمعايير الصحيحة من المرة الأولى».

ويقول: (التميّز ليس صدفة، بل نتيجة انضباطٍ وإصرارٍ على الإتقان).

٤. بيتر دركر (Peter Drucker)[١]

= والمقصود أن الاستثمار في الإتقان وتقليل الأخطاء لا يكلّف المؤسسات أكثر، بل يوفّر التكاليف الناتجة عن إعادة العمل أو فشل العمليات.

يرى كروسبي أن الجودة لا تتحقق بالصدفة، بل من خلال التزام الإدارة العليا، ووضع معايير واضحة للأداء، ومتابعة دقيقة للنتائج.

ومن مقولاته: «Doing it right the first time». أي: «افعل الشيء على الوجه الصحيح من المرة الأولى». وقد ركّز في كتبه على أن الجودة ليست وظيفة قسمٍ محدد، بل مسؤولية جماعية تنبع من ثقافة العمل والإدارة اليومية.

المرجع:

Crosby, Philip B. Quality is Free: The Art of Making Quality Certain. McGraw - Hill, New York, 1979, pp. 9 - 12.

(١) يُعَدّ بيتر دركر الأب الفكري للإدارة الحديثة، وقد ربط مفهوم الإتقان الإداري بـ الفعالية والوعي القيادي، أي أن النجاح لا يُقاس بكمّ الجهد، بل بمدى صحة الاتجاه ودقة التنفيذ. **يقول دركر**: «Effectiveness is not doing things right; it is doing the right things». أي: «الفعالية ليست أن تعمل بجهد، بل أن تعمل العمل الصحيح بالطريقة الصحيحة». ويرى أن الإتقان هو نتاج الإدارة الواعية التي توازن بين الأداء والنتائج، وتجمع بين التخطيط الجيد والتنفيذ المنضبط، فالقائد الناجح، في نظره، لا يُجيد فقط إنجاز المهام، بل يُحسن اختيار الأولويات، وتوجيه الجهود نحو ما يحقق الأثر الحقيقي. ومن هذا المنطلق، يتقاطع فكر دركر مع المفهوم الإسلامي للإتقان، حيث يتحول الإتقان من مجرّد معيارٍ إداري إلى =

يـرى أن الإتقـان هـو نتـاج الإدارة الواعيـة التي تعـرف كيف توازن بين الأداء والنتائج. قال: «الفعالية ليست أن تعمل بجهد، بل أن تعمل العمل الصحيح بالطريقة الصحيحة». الإتقان بهذا المعنى ليس مجرد معيار إداري، بـل سـلوك إيمـاني متكامـل يثمـر عـن: جـودةٍ في العمـل، ومصداقيـةٍ في الأداء، وثقـةٍ في المؤسسـة، وعوائـد ماديـة ومعنويـة على المـدى الطويـل. فـالإدارة في الإسـلام لا تفصل بين الإيمـان والإنتاج، بـل تـرى أن الإتقـان هو الطريـق الذي يجمع بين حُسـن العمل وجميل الأثر، ليكون العمل عبادةً نافعةً ومصدرَ سمعةٍ طيبةٍ للأفراد والمنشآت على حدٍّ سواء.

رابعًا: كيف تنظم يومك بطريقة عملية:

إن تنظيـم اليـوم ليسـت عـادةً إدارية فحسـب، بل هو أسـلوب حياةٍ إسـلامي يجمـع بيـن العبادة والعمـل والراحة بتوازنٍ وانسـجام. فالنبي ﷺ كان منظمًـا في وقتـه، يـوزّع سـاعات يومـه بيـن الطاعـة والتعليـم والعمـل والراحـة، دون فوضـى أو تسـويف، وكان ﷺ يوجّـه أمته إلى

= سلوكٍ إيمانيٍّ متكامل، يُثمر عن: وعيٍ بالمسؤولية، وعدلٍ في الأداء، وحرصٍ على رضا الله قبل رضا الناس.

المرجع:

Drucker, Peter F. The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done.

Harper & Row, New York, 1966, pp. 1 - 3.

استثمار الأوقات المباركة بقوله: **اللهم بارك لأمتي في بكورها**»[١] (رواه الترمذي).

وساعات العمل في الإسلام لا تُقاس بالحضور والانصراف أو بعدد الساعات المسجَّلة، بل تُقاس بجودة الأداء، وإخلاص النية، وثمار الإنجاز. وقد أدرك القادة والمتفوقون إداريًا أن الوقت هو المورد الأغلى؛ فهم يحرصون على استثماره فيما يعود عليهم وعلى فرقهم بالنفع، ويبتعدون عن كل ما يعكر صفو بيئة العمل أو يعطل روح الفريق عن أداء مهامه.

فالإدارة الحقيقية للوقت هي أن تُحسن استثماره فيما يُنفع، لا أن تملأه بما لا جدوى منه.

والانضباط لا يعني تقييد الحرية، بل توجيهها نحو هدفٍ واضحٍ يثمر عملًا متقنًا ونتائج طيبة.

ولتنظيم اليوم وفق المنهج الإسلامي والعملي، يمكن اتباع الخطوات التالية:

ابدأ يومك بنيةٍ صادقة:

استحضر نية العبادة في عملك، فحين تنوي خدمة الناس والإتقان

(١) سنن الترمذي، كتاب البيوع، باب ما جاء في التبكير في طلب الرزق، حديث رقم (١٢١٢). رواه أيضًا أبو داود (حديث رقم ٢٦٠٦) وابن ماجه (حديث رقم ٢٢٣٦). قال الترمذي: حديث حسن.

لله، يتحوّل الجهد إلى عبادةٍ يُؤجر عليها صاحبها. فالعمل في الإسلام ليس مجرد وسيلةٍ للرزق، بل طريقٌ للتقرب إلى الله عبر الإحسان في الأداء، مصداقًا لقوله ﷺ: (إنما الأعمال بالنيات، وإنما لكل امرئ ما نوى)[١](متفق عليه).

وقد بدأ الفكر الإداري الحديث في العقود الأخيرة يتناول ما يُعرف بـ «الإدارة بالنية» (Intention – Based Management)[٢]، وهي فكرة تدعو إلى أن تكون القرارات والإجراءات منطلقة من غايةٍ أخلاقيةٍ واضحة، لا من مجرد تحقيق الأرقام أو الأرباح. وهذا المفهوم، رغم حداثة طرحه في الغرب، هو في جوهره امتدادٌ للفكر الإسلامي الذي ربط كل عملٍ بـالنية الصادقة والإخلاص في الأداء، ليصبح النجاح الإداري ناتجًا عن صفاء المقصد قبل جودة الوسيلة.

(١) صحيح البخاري، كتاب بدء الوحي، حديث رقم ١. صحيح مسلم، كتاب الإمارة، حديث رقم ١٩٠٧. الراوي: عمر بن الخطاب رضي الله عنه.

(٢) دايفيد ديتش (David Deitch) وكينيث بلانشارد (Kenneth Blanchard) في كتاباتهم حول Values – Based Leadership، أكّدوا أن القيادة الفعّالة تنطلق من «النية الأخلاقية» التي تُوجّه السلوك والقرارات، لا من مجرد النتائج.
بلانشارد مثلًا ربط النجاح القيادي بـ «صفاء القصد» في كتب مثل The Heart of a Leader في كتاباتهم حول Values – Based Leadership، أكّدوا أن القيادة الفعّالة تنطلق من «النية الأخلاقية» التي تُوجّه السلوك والقرارات، لا من مجرد النتائج.
بلانشارد مثلًا ربط النجاح القيادي بـ «صفاء القصد» في كتب مثل The Heart of a Leader.

خطط ليومك من الليلة السابقة:

كان النبي ﷺ يُحبّ البدء بالعمل في أول النهار، لما في ذلك من البركة والنشاط، وهي الفكرة نفسها التي يؤكدها علماء الإدارة الحديثة حين يوصون ببدء اليوم باكرًا وتخطيطه بوضوح.

وصى ستيفن كوفي[١] في كتابه العادات السبع للناس الأكثر فعالية بأهمية التخطيط اليومي للوقت، وذلك بتحديد الأولويات وكتابتها بوضوح قبل بداية اليوم، فخطّط ليومك من الليلة السابقة:

ضع قائمة مهام: ضع قائمة مهام، وحدّد أولوياتك الواقعية، وابدأ بالأهم فالمهم، لأن إدارة اليوم تبدأ من الوعي بالهدف، والنجاح في الغد يبدأ من وضوح نية اليوم. وقد أرشدت السنة النبوية إلى مبدأ ترتيب الأولويات، فالنبي ﷺ كان يبدأ بالأعمال الأعظم أثرًا والأكثر نفعًا، كما قال: «احرص على ما ينفعك، واستعن بالله ولا تعجز»[٢] (رواه مسلم)، فالمؤمن يبدأ بما يعود عليه وعلى غيره بالنفع الأكبر. وهذا ما تؤكد عليه كذلك المدارس الإدارية الحديثة؛ فقد أوصى ستيفن كوفي في كتابه العادات السبع للناس الأكثر فعالية. بأن يقدّم

---

(1) Stephen R. Covey, The 7 Habits of Highly Effective People, Habit 3: «Put First Things First», Free Press - New York, 1989, pp. 145 - 150.

(٢) صحيح مسلم، كتاب القدر، باب في الأمر بالقوة وترك العجز والاستعانة بالله، حديث رقم ٢٦٦٤.

الإنسان «الأهم على المهم» (Put First Things First)[١]، بينما يرى بيتر دركر أن الفعالية لا تعني العمل الجاد فحسب، بل أن «تعمل العمل الصحيح بالطريقة الصحيحة». فحين تُنظّم أولوياتك كما أوصى بها الإسلام، وتُطبّقها بانضباطٍ كما في الفكر الإداري الحديث، يصبح يومك أكثر إنتاجًا، وحياتك أكثر راحةً وتوازنًا.

استثمر الساعات الأولى:

خصّص الساعات الأولى من يومك للأعمال التي تتطلب تركيزًا ذهنيًا عاليًا، فـالبداية المبكرة سرّ البركة والإنتاج. وقد أثبتت الدراسات الحديثة أن الإنسان يكون في أعلى درجات صفائه الذهني في الصباح، وهي الفترة الأنسب لإنجاز المهام الكبرى والتخطيط بوضوح، إذ تكون الطاقة الذهنية متجددة والقدرة على التركيز في أقصاها. وهذا يتوافق مع توجيهات الإسلام التي تحثّ على البدء المبكر بالعمل، واستثمار الوقت بوعيٍ ودقةٍ دون تواكلٍ أو تأجيل، فالعلم والدين يلتقيان في دعوة الإنسان إلى الانضباط، والإتقان، واستثمار الوقت فيما ينفعه وينفع مجتمعه.

(١) ستيفن ر. كوفي، العادات السبع للناس الأكثر فعالية (The 7 Habits of Highly Effective People)، دار جرير – الرياض، العادة الثالثة: قدّم الأهم أولًا (Put First Things First)، ص ١٤٥ – ١٥٠.

تجنّب ما يعكر صفو الفريق:

كن عنصر استقرارٍ لا مصدر توتّر، فهدوء بيئة العمل يعزّز جودة الإنتاج وروح التعاون بين الزملاء. إنّ بيئة العمل لا تحتمل الصراعات ولا التوترات الجانبية، فالمؤسسة الناجحة تُبنى على العمل الجاد لتحقيق الأهداف، لا على الجدل والمنافسات الشخصية. لذلك، احرص على أن تكون قلبًا هادئًا في فريقك، يقدّم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، ويسعى إلى الوفاق لا الانقسام، فهذه سِمَة أصحاب الأخلاق الرفيعة والقيَم الراسخة. وكما يقول علماء الإدارة الحديثة: «الثقافة المؤسسية الإيجابية لا تُبنى بالأنظمة، بل بسلوك الأفراد»[1].

راجع يومك قبل النوم:

قبل أن تنام، خُذ دقائق هادئة لتراجع يومك، قيّم ما أنجزت، وما يمكن تحسينه، فالمراجعة اليومية هي طريق النمو الذاتي والتحسين المستمر. قد تبدو هذه الخطوة في البداية روتينية أو مملة، لكنها مع الوقت تُصبح عادةً ناجحة تصنع الفارق، لأنها تُعيد ترتيب أفكارك، وتجعلك أكثر وعيًا بإنجازاتك وأخطائك. ومن يجعل المراجعة عادةً يومية، يجد ثمرتها في وضوح أهدافه، وثقته بقراراته، ويصبح أكثر

(1) Edgar H. Schein, Organizational Culture and Leadership, 4th Edition, Jossey - Bass, San Francisco, 2010, p. 23.

انضباطًا واتزانًا في حياته. فالإسلام يدعو إلى محاسبة النفس قبل أن تُحاسَب، كما قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه:

«حاسِبوا أنفسكم قبل أن تُحاسَبوا، وزِنوا أعمالكم قبل أن توزَن عليكم»(١). فمراجعة اليوم ليست عبئًا، بل فرصة للتهذيب والتطوير، ومن يُتقن مراجعة يومه، يُتقن إدارة حياته.

(١) عمر بن الخطاب رضي الله عنه، محاسبة النفس لابن أبي الدنيا، ص٤٥؛ حلية الأولياء لأبي نعيم، ج١، ص٥٢؛ شعب الإيمان للبيهقي، ج٥، ص٤٥٨.

الفصل الثاني
إدارة العلاقات داخل منظومة العمل

إن النجاح في بيئة العمل لا يُقاس بما يملكه الفرد من معارف ومهارات فحسب، بل بقدرته على بناء شبكةٍ من العلاقات الإنسانية والمهنية التي تُسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بروح الفريق الواحد. فالعلم وحده قد يفتح لك الأبواب، لكن حسن التعامل هو الذي يُبقيها مفتوحة.

العلاقات الإدارية ليست فرعًا من فروع الإدارة، بل هي جوهرها النابض، إذ تُشكّل نسيج المؤسسة ومصدر تماسكها الداخلي. ومن يُحسن إدارتها يخلق بيئةً يسودها التعاون، وتُزهر فيها الثقة، ويعمّها الاحترام المتبادل، لأن الإدارة الناجحة تُبنى على الفهم لا على الأوامر، وعلى التأثير لا على السيطرة.

ويُقاس النضج الإداري بمدى وعي الفرد بموقعه داخل المنظومة، وفهمه للتسلسل الوظيفي ولطبيعة الأدوار المتشابكة في بيئة العمل. فالإداري الواعي هو الذي يُدرك أن المؤسسة كالجسد الواحد، وأن كل قسمٍ فيها يؤدي وظيفةً تكمل الأخرى، وأن خلل جزءٍ منها يُؤثر

على كيانها بأكمله. أما من ينغلق داخل حدود وظيفته، ويغفل عن الصورة الكلية، فإنه يعجز عن التواصل البنّاء، ويُضعف قدرته على الإسهام في صنع القرار أو قراءة الأهداف الاستراتيجية للمنشأة.

إن إدارة العلاقات داخل بيئة العمل ليست مهارةً اجتماعية فحسب، بل علمٌ إداريٌّ يقوم على فهم البنية التنظيمية والسياسات الداخلية وآليات الاتصال بين الإدارات. وكلما ازداد وعي الفرد بتدفّق المعلومات ومسؤوليات الأقسام المختلفة، ازدادت قدرته على العمل بانسجام، وتحوّل من مجرّد موظفٍ منفّذٍ إلى عنصرٍ فاعلٍ في منظومةٍ متكاملةٍ تسعى لتحقيق غاياتٍ مشتركة.

وفي الفكر الإداري الإسلامي، أكّد العلماء على أن الإدارة الناجحة لا تعمل في عزلةٍ عن محيطها، بل تتفاعل معه بوعيٍ وحكمة، تراعي ثقافة المجتمع وقيمه وظروفه. فالقرار الرشيد لا يُبنى في فراغٍ نظري، بل في سياقٍ واقعيٍّ متكاملٍ يستند إلى المعرفة الدقيقة بالبيئة المحيطة. وقد جسّد النبي ﷺ هذا المبدأ بأعظم صوره في **صلح الحديبية**؛ حين قَبِل بشروطٍ ظاهرها مجحف بالمسلمين، لكنه رأى أبعد من ظاهر الأمور، فقرأ الموقف السياسي والاجتماعي بعمقٍ استراتيجيٍّ فذّ، فتحوّل الصلح إلى منطلقٍ للنصر والفتح المبين.

وهكذا يعلّمنا الإسلام أن القائد الناجح هو من يقرأ بيئته بعين البصيرة، ويُوازن بين العقل والعاطفة، فيتخذ قراراته بميزان الحكمة

لا بانفعال اللحظة. أما من يتجاوز حدوده الوظيفية أو يجهل موقعه في المنظومة، فإنه يُربك الأداء ويُضعف الثقة ويُحدث فوضى في القرارات.

إن الإدارة الواعية للعلاقات هي التي تُحوّل بيئة العمل إلى منظومةٍ متناغمةٍ، يسودها التكامل لا الصراع، والتعاون لا التنافس غير الشريف، والإنتاج لا المظاهر. فالفكر الإداري الإسلامي يُلخّص فلسفة العلاقات المهنية في مبادئ خالدة:

١. **الفهم والتأثير** لا السيطرة والتسلط.
٢. **العمل الجماعي** ساحةٌ للتكامل لا ميدانٌ للصراع.
٣. **الثقة المتبادلة** أساس النجاح لا التنافس المَرَضي.
٤. **الإنتاج والإتقان** غاية العمل لا التفاخر والمظاهر.

فمن التزم بهذه القيم، صنع من علاقاته جسرًا نحو النجاح، لا متاهةً من الخلافات، وأصبح نموذجًا للقائد المسلم الذي يُدير بعقله، ويقود بقلبه، ويزرع في بيئته روح التعاون والإحسان.

أولًا: فنّ الفهم والتأثير لا السيطرة والتسلّط

إنّ جوهر القيادة ليس في إصدار الأوامر ولا في فرض السيطرة، بل في القدرة على الإقناع والتأثير، تلك القوة الهادئة التي تغيّر السلوك بالقدوة لا بالإجبار، وتبني الولاء بالثقة لا بالخوف. فالتأثير الحقيقي

لا يُستمدّ من المنصب، بل من المكانة المعنوية التي يصنعها الإنسان بسلوكه، وأمانته، وعدله، وصدق نواياه.

وفي المنظور الإسلامي، تُعَدّ **القدوة الحسنة** أعظم وسائل التأثير وأقصر طرق القيادة فاعلية، لأنها تُخاطب القلوب قبل العقول، وتُرسي القيم من خلال الفعل لا من خلال القول. فالقائد الذي يُجسّد مبادئه في تصرفاته يغرس في نفوس من حوله احترامًا عميقًا لا تصنعه الأوامر. ومن هنا، كان رسول الله ﷺ المثل الأعلى في فن التأثير؛ إذ قاد أمّةً بأخلاقه قبل أن يقودها بسلطته، وألهم القلوب بسلوكه قبل أن يوجّهها بكلماته. فالقائد أو الموظف الذي يحترم وقته، ويلتزم بالنظام، ويتعامل بعدلٍ وإنصاف، يُنشئ بيئةً منضبطةً دون أن يرفع صوته أو يُكثِر من التوجيهات، لأن الأفعال الصادقة أبلغ من ألف تعليماتٍ جامدة. والتأثير في جوهره هو **فنّ الإلهام** لا الإلزام؛ يُحوّل الإدارة من سلطةٍ تُمارَس إلى رسالةٍ تُحتضَن، ومن علاقة أمرٍ واستجابةٍ إلى علاقة ثقةٍ وتقدير. فحين يقود القائد بفهمٍ للناس، وإدراكٍ لاختلافاتهم، وتقديرٍ لدوافعهم، يصبح تأثيره دائمًا وعميقًا، لأن القيادة في الإسلام ليست تسلّطًا على الآخرين، بل خدمةٌ لهم، ومسؤوليةٌ عنهم، وسعيٌ لتمكينهم من أداء أدوارهم بإتقانٍ وإخلاص.

ولهذا قال النبي ﷺ في منهجٍ جامعٍ للقيادة والتأثير: «**من سنَّ في**

الإسلام سنةً حسنة فله أجرها وأجر من عمل بها بعده» (رواه مسلم)[١].

فالتأثير الحقيقي في الإدارة الإسلامية يبدأ من القدوة قبل الكلمة، ومن الفعل الصادق قبل التعليمات الرسمية.

وفي الفكر الإداري الحديث، يؤكد **جون ماكسويل** أن: «القيادة هي التأثير، لا أكثر ولا أقل»[٢].

كما يرى ستيفن كوفي: (أن التأثير الدائم لا يقوم إلا على المصداقية الشخصية والثقة)[٣].

ويقول ديل كارنيجي: (الناس لا يتبعون الأوامر، بل يتبعون من يفهمهم ويقدّرهم)[٤].

بهذه العبارة يلخّص كارنيجي جوهر القيادة الإنسانية التي تتجاوز حدود السلطة إلى عمق العلاقة البشرية. فالقائد الذي يُتقن **فنّ الفهم**

(١) صحيح مسلم، كتاب الزكاة، باب الحث على الصدقة ولو بشق تمرة، حديث رقم (١٠١٧). الراوي: جرير بن عبد الله البجلي رضي الله عنه.

(٢) يعرّف جون ماكسويل القيادة بأنها التأثير، فيقول في عبارته الشهيرة: «Leadership is influence – nothing more, nothing less».

أي: «القيادة هي التأثير، لا أكثر ولا أقل».

(3) Stephen R. Covey, The 7 Habits of Highly Effective People, Free Press, New York, 1989, Habit 4, pp. 203 - 210.

(4) Dale Carnegie, How to Win Friends and Influence People, Simon & Schuster, New York, 1936, pp. 120 - 123.

والتقدير، لا يحتاج إلى رفع صوته ليُسمع، لأن كلماته تُصغي إليها القلوب قبل الآذان. إنّ القيادة ليست استعراضًا للقوة، بل استثمارٌ في الثقة، وبناءٌ لجسور التواصل التي تجعل الفريق يعمل بحماسٍ واقتناع، لا بخوفٍ أو إكراه.

وهذا المفهوم سبق إليه الإسلام منذ قرون، حين جعل **الرحمة، والعدل، والتواضع** أركان القيادة الراشدة. فالنبي ﷺ كان القدوة العظمى في إدارة الناس بالرفق لا بالشدة، وبالتفهّم لا بالتسلّط. وقد لخّص هذا المنهج في دعائه البليغ:

«اللهم من وُلّي من أمر أمتي شيئًا فشقّ عليهم، فاشقق عليه، ومن وُلّي من أمر أمتي شيئًا فرفق بهم، فارفق به».[١] (رواه مسلم).

فالقائد في الإسلام لا يُقاس بنفوذه، بل بأثره في نفوس من حوله، وبقدر ما يزرع فيهم الطمأنينة والاحترام. ومن يُتقن فهم الناس يُصبح قريبًا من قلوبهم، ومن يقدّرهم يُصبح عونًا لهم، فيتّحد الفريق حوله طوعًا لا كرهًا، ومحبةً لا رهبةً.

تلك هي القيادة التي تَسْمو بالإنسان، وتبني المؤسسات بروح التعاون لا بسياسات السيطرة.

وهكذا يلتقي **الفكر الإسلامي** مع **الفكر الإداري الحديث** في أن

(١) صحيح مسلم، كتاب الإمارة، باب فضيلة الإمام العادل وعقوبة الجائر، حديث رقم (١٨٢٨). الراوي: عائشة رضي الله عنها.

القدوة والثقة والاحترام هي المفاتيح الحقيقية للتأثير الفعّال. غير أن الإسلام يرتقي بهذا المفهوم إلى مستوىً أسمى، فيجعل **التأثير عبادةً ونيةً خالصةً لله**، لا وسيلةً للهيمنة أو تحقيق المكاسب الشخصية. فالقائد المسلم لا يسعى لأن يُطاع، بل لأن يُلهم، ولا يطلب الولاء لشخصه، بل للعمل والرسالة التي يحملها.

فالقيادة في جوهرها ليست أوامر تُقال، بل **سلوكٌ يُحتذى**، ومثالٌ يُترجم القيم إلى واقعٍ ملموس. ومن جمع بين التأثير الإنساني والإخلاص الإيماني، استطاع أن يقود بصدقٍ ووعي، ويترك في نفوس من حوله أثرًا لا يُمحى، لأن القيادة الحقّة لا تُمارس بالكلمات، بل تُبنى بالمواقف، وتُخلَّد بالأثر الطيب في القلوب والعقول.

ثانيًا - بيئة العمل ساحةٌ للتكامل لا للصراع:

فالمؤسسة الناجحة لا تُبنى على النزاعات الخفية أو الصراعات الصامتة، بل على **التكامل والتعاون**، حيث يدرك كل فردٍ أن قوته الحقيقية في قوة الفريق، وأن نجاحه مرتبط بنجاح من حوله. فكل موظفٍ هو لبنة في بناءٍ واحد، وكل إدارةٍ تؤدي دورًا يُكمّل الأدوار الأخرى، لتتشكل منظومةٌ متناغمة تُثمر إنجازًا مستدامًا وسمعةً مؤسسية راسخة.

وقد سبق الإسلام الفكر الإداري الحديث حين جعل التعاون والإحسان أصلًا من أصول التعامل، فقال تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلۡبِرِّ

وَٱلتَّقۡوَىٰۖ﴾ [المائدة: ٢]، ليؤكد أن التكامل في الجهد عبادةٌ قبل أن يكون أداءً وظيفيًا. فالتعامل الراقي في بيئة العمل ليس مظهرًا إداريًا فحسب، بل **سلوكٌ تعبّديٌّ راقٍ** يعكس وعي المسلم بمسؤوليته الأخلاقية تجاه زملائه ومجتمعه.

ومن فهم هذا المبدأ، أدرك أن النجاح الحقيقي لا يتحقق بالمنافسة غير الشريفة، ولا بإضعاف الآخرين لإبراز الذات، بل **بتبادل الخبرات، وتوزيع الأدوار، وتوحيد الاتجاه نحو هدفٍ واحدٍ** ينهض بالمؤسسة ويعزز قيم العمل الجماعي والإتقان.

قال النبي ﷺ: «المسلم من سلم المسلمون من لسانه ويده»(١) (رواه البخاري) ففي هذا الحديث النبويّ إرساءٌ لقاعدةٍ ذهبيةٍ في العلاقات الإنسانية والمهنية، تُؤسّس لاحترام الآخرين، وصون الكرامة، وحُسن التعامل. فالكلمة الطيبة، والابتسامة الصادقة، والتقدير المتبادل ليست مجرّد مجاملاتٍ اجتماعية، بل **قيمٌ إداريةٌ أصيلة** تُبنى بها بيئات عملٍ آمنةٍ ومستقرةٍ تُحفّز على العطاء والإبداع.

أما **العدل** فهو الركيزة الثانية في إدارة العلاقات داخل العمل، إذ لا يستقيم نظامٌ ولا تزدهر مؤسسةٌ بغيره. فلا يليق بالمدير أو الموظف

(١) صحيح البخاري، كتاب الإيمان، باب المسلم من سلم المسلمون من لسانه ويده، حديث رقم (١٠). صحيح مسلم، كتاب الإيمان، باب بيان تفاضل الإسلام وأي أموره أفضل، حديث رقم (٤٠). الراوي: عبد الله بن عمرو بن العاص رضي الله عنهما.

أن يُفرّق بين الناس في التقدير أو الفرص أو التقييم، لأن العدل هو ميزان الله في الأرض، وبه تُوزن القلوب قبل الأعمال. وقد قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه: (لا ينفع الصدق في كل شيء إلا في العدل)[١]، فكأنّ الصدق والعدل جناحان لا يطير بهما العمل الناجح إلا معًا.

إنّ التعامل باحترامٍ وعدلٍ لا يعني المجاملة أو التهاون، بل هو **فنّ الموازنة بين الحزم والإنصاف**. فالرئيس العادل يُقدّر الجهد دون محاباة، والموظف الواعي يلتزم بالنظام دون تذمّر، فتسود بيئة العمل روح التعاون بدل التنافس السلبي، وروح الإنجاز بدل الادعاء، لتغدو المؤسسة نموذجًا للإتقان والانسجام الإنساني والمهني.

نظرة الفكر الإداري الغربي إلى العلاقات داخل بيئة العمل

يُجمع المفكرون الغربيون على أن **العلاقات الإنسانية هي القلب النابض لأي منظومة عمل ناجحة**، وأنّ الأداء المؤسسي لا يزدهر في أجواء يسودها التوتر أو الصراع، بل في بيئاتٍ يسكنها الاحترام،

(١) ورد الأثر في كتاب جامع بيان العلم وفضله لابن عبد البر، ج٢، ص ٩٥٢، ضمن باب «القول في العدل والصدق».

ونقله أيضًا ابن أبي شيبة في المصنف (ج٦، ص٢١١) بمعنى قريب القول الذي أوردتَه منسوب إلى الفاروق عمر بن الخطاب رضي الله عنه، ويحمل معنى دقيقًا في التمييز بين الصدق كمبدأ عام، والعدل كغاية سامية فهو يبيّن أن الصدق الحقيقي هو الذي يُؤدّي إلى العدل، أما الصدق الذي يُستعمل في غير موضعه فيُصبح ظلمًا أو ضررًا.

والعدالة، وروح الفريق. فقد أثبت **إلتون مايو**[١] **(Elton Mayo)** في دراساته الشهيرة حول تجربة «هاوثورن» أن الإنتاجية لا ترتفع بالرقابة الصارمة، بل **حين يشعر الموظف بالتقدير والانتماء**، وهو ما غيّر مسار الفكر الإداري من التركيز على الآلة إلى الاهتمام بالإنسان.

كما يؤكد **بيتر دركر**[٢] **(Peter Drucker)**، رائد الإدارة الحديثة، أن المدير الناجح ليس من يفرض الأوامر، بل من **يحوّل مجموعة من الأفراد إلى فريقٍ يعمل بروحٍ واحدة.**

أما **ستيفن كوفي**[٣] **(Stephen R. Covey)**، فقد لخّص جوهر العلاقات الفعّالة في قاعدته الذهبية: «**ابحث أولًا عن أن تفهم الآخرين قبل أن تطلب أن يفهموك**».

وهي قاعدة تقوم على الإصغاء العميق، والاحترام المتبادل، وبناء الثقة باعتبارها الركيزة التي تُقيم عليها المؤسسات جسور التواصل والانسجام.

وهكذا، يلتقي الفكر الإداري الغربي مع **روح الإدارة الإسلامية**

(1) (Elton Mayo, The Human Problems of an Industrial Civilization, Harvard University Press, 1933, p. 63).

(2) (Peter F. Drucker, The Practice of Management, Harper & Row, 1954, p. 13).

(3) Habits of Highly Effective People, Free Press, 1989, Habit 5, pp. 237 - 245) The7.

في جوهره الإنساني، فكلاهما يرى أن بيئة العمل الناجحة لا تقوم على الصراع، بل على **التكامل والتعاون والعدل**. غير أنّ الإسلام يتميّز بعمقه القيمي؛ إذ يربط **هذه المبادئ بالنية الصالحة والإخلاص لله**، فيجعل من التعاون والإتقان والعدل **عباداتٍ وسلوكياتٍ راقية** قبل أن تكون أدواتٍ للنجاح المهني.

ومن هنا، فإنّ على الشباب المسلم أن يدرك أن الفكر الإداري الحديث ليس خصمًا لقيمه، بل **رافدًا يُغنيها**، وأن التميّز الحقيقي يكمن في الجمع بين **كفاءة الإدارة الحديثة ونور القيم الإيمانية**، ليُقدّم نموذجًا راقيًا يجمع بين **احتراف العصر وأصالة الضمير**.

ثالثًا - بيئة العمل للثقة لا للتنافس غير الشريف:

فالثقة في الإسلام ليست مجرد قيمةٍ أخلاقيةٍ، بل عبادةٌ ومسؤولية تُحاسَب عليها النفس أمام الله قبل الناس. فهي المعيار الذي تُقاس به الأمانة، والأساس الذي تُبنى عليه العلاقات داخل أي منظومة عمل. قال تعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَخُونُواْ ٱللَّهَ وَٱلرَّسُولَ وَتَخُونُوٓاْ أَمَٰنَٰتِكُمۡ وَأَنتُمۡ تَعۡلَمُونَ﴾ [الأنفال: ٢٧].

وقال الشيخ عبد الرحمن السعدي رحمه الله في تفسيرها: (يأمر الله عباده المؤمنين أن يؤدوا ما ائتمنهم عليه من أوامره ونواهيه؛ فمن أدّى الأمانة استحق الثواب الجزيل، ومن خانها استحق العقاب الوبيل،

وصار خائنًا لله وللرسول ولأمانته)[١].

وهكذا جعل الإسلام الثقة قاعدةً لكل علاقةٍ بشريةٍ ومهنيةٍ، فهي ليست مجاملةً إدارية، بل ميزانًا للعدل والإحسان والإتقان.

وفي المقابل، يرى المفكر الإداري بيتر دركر (Peter Drucker)[٢] أن: (الثقة المتبادلة هي الوقود الذي يُحرّك كل مؤسسة ناجحة).

فالفكر الإداري الحديث وإن تناول الثقة من منظورٍ مؤسسيٍّ بحت، إلا أنه يلتقي مع جوهر الرؤية الإسلامية التي تجعل الثقة روحًا للعمل، تبعث فيه الحياة، وتمنحه الاستقرار والنجاح.

وحين تسود الثقة، تتناغم الجهود وتتحقق الأهداف، وحين تغيب، تتفكك الروابط وتضيع الطاقات. لذلك، كانت الثقة في الإسلام فريضةً أخلاقيةً قبل أن تكون خطةً إدارية، بها يُحسن الإنسان

---

(١) السعدي، تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنّان، دار السلام، الرياض، ٢٠١٠م، ص ٣٢٥.

وهو مأخوذ من تفسيره لسورة الأنفال الآية (٢٧)، ويُعَدّ من أجمل نصوصه في بيان مفهوم الأمانة والثقة في الإسلام. قال الشيخ عبد الرحمن بن ناصر السعدي رحمه الله في تفسير قوله تعالى: ﴿يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَخُونُواْ ٱللَّهَ وَٱلرَّسُولَ وَتَخُونُوٓاْ أَمَـٰنَـٰتِكُمْ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ [الأنفال: ٢٧]: (يأمر الله عباده المؤمنين أن يؤدّوا ما ائتمنهم عليه من أوامره ونواهيه؛ فمن أدّى الأمانة استحقّ الثواب الجزيل، ومن خانها استحقّ العقاب الوبيل، وصار خائنًا لله وللرسول ولأمانته).

(2) Peter F. Drucker, The Practice of Management, Harper & Row, New York, 1954, p. 163.

عمله، ويصون الحقوق، ويزرع الولاء في القلوب، فتتحول بيئة العمل إلى منظومة من الطمأنينة والإتقان والتعاون.

رابعًا - للإنتاج للاتقان لا للمظاهر:

إنَّ الإنتاج في الفكر الإسلامي ليس مجرّد تحقيق نتائج مادية، بل هو ثمرة الإخلاص والإتقان، ومؤشّر على صدق النية وجودة العمل. فالإنتاج الحقيقي يُقاس بالأثر النافع، لا بالمظاهر أو الأرقام وحدها. قال الله تعالى: ﴿وَقُلِ ٱعۡمَلُواْ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمۡ وَرَسُولُهُۥ وَٱلۡمُؤۡمِنُونَ﴾ [التوبة: ١٠٥].

قال الشيخ عبد الرحمن السعدي رحمه الله: (يأمر تعالى عباده بالعمل في كل ما ينفعهم في دينهم ودنياهم، ثم بيّن أنه مطّلع على أعمال العباد صغيرها وكبيرها، ظاهرها وباطنها، وأنه سيجازيهم عليها بحسب حكمته وعدله، فليستعدّ العامل للعرض على الله، ولينظر ماذا قدّم من عملٍ ينفعه يوم القيامة)[١].

فهذه الآية دعوةٌ صريحة إلى العمل الجاد والإنتاج المخلص، مع تذكيرٍ دائمٍ بأن الله هو الرقيب على الجهد قبل أن يراه الناس أو تُقيّمه المؤسسات.

وقال تعالى أيضًا: ﴿فَإِذَا قُضِيَتِ ٱلصَّلَوٰةُ فَٱنتَشِرُواْ فِي ٱلۡأَرۡضِ وَٱبۡتَغُواْ مِن فَضۡلِ ٱللَّهِ﴾ [الجمعة: ١٠].

(١) (تفسير السعدي، ص ٣٦٥).

فهذه الآية تضع العمل والإنتاج في موضع التكامل مع العبادة، فهي لا تدعو إلى الانعزال بعد الصلاة، بل إلى الانطلاق في الأرض سعيًا للرزق وتنمية الموارد. إنها موازنة دقيقة بين الروح والمادة، والعبادة والسعي، تجعل من المسلم عبدًا في محرابه، وعمّارًا في دنياه.

وقال سبحانه أيضًا: ﴿هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ ٱلۡأَرۡضِ وَٱسۡتَعۡمَرَكُمۡ فِيهَا﴾ [هود: ٦١].

قال السعدي ﷺ في تفسيرها: (أي جعلكم عُمّارًا لها، تستخرجون خيراتها، وتنتفعون بما أودع فيها من منافع، وتقومون بما أوجب الله عليكم من عبوديته فيها، فجمع الله لهم بين النعمة الدينية والدنيوية، فأنشأهم من الأرض، وجعلهم عمّارًا لها بالأعمال الصالحة النافعة)[(١)].

وهنا يظهر أن عمارة الأرض تكليفٌ إلهيٌّ، وأن العمل والإنتاج في الإسلام عبادة وسعي لتحقيق مقاصد الخلافة في الأرض، من خلال الإبداع والإتقان وتنمية الموارد لخدمة الإنسان والمجتمع.

وقال النبي ﷺ: «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملًا أن يُتقنه»[(٢)].

فالإتقان هو روح الإنتاج، وبه يتحوّل العمل من **واجبٍ إداري إلى عبادةٍ** ذات أثرٍ دنيوي وأخروي.

---

(١) (تفسير السعدي، ص ٤٠٤).

(٢) رواه البيهقي في شعب الإيمان، حديث رقم ٥٣١٠.

أما في الفكر الإداري الحديث، فيقول بيتر دركر (Peter F. Drucker): «الإنتاجية لا تتحقق بكثرة الجهد، بل بحُسن التنظيم وحُسن اختيار الأولويات».[١]

(The Practice of Management, Harper & Row, New York, 1954, p. 41).

أي أن الإدارة ليست في كثرة الأعمال، بل في تحقيق النتائج بأعلى جودةٍ وأقل جهد.

وهكذا، يلتقي الإسلام والفكر الإداري الحديث على مبدأٍ واحد: أن العمل قيمةٌ إذا أُتقن، وأن المؤسسات الناجحة هي التي تربط بين القيم والإنتاج، فتجعل من كل جهدٍ وسعيٍ وسيلةً لعمارة الأرض وخدمة الإنسان.

خلاصة الفصل الثاني: فن الإدارة بالعلاقات والقيم

أن **القياسات الحديثة لتحقيق الأهداف وبناء أدوات التقييم** لا تكون غايةً في ذاتها، بل **وسيلةٌ لترجمة القيم إلى سلوكٍ مؤسسيٍ منظم**. فالمؤسسة التي تُدار بالقيم توازن بين الأداء والضمير، وبين النتائج والأخلاق، وتعتبر الإنسان محور العملية الإدارية لا مجرد أداةٍ للإنتاج. ومن هنا تتجلّى **الريادة الحقيقية في الإدارة الإسلامية**، فهي لا

(1) The Practice of Management, Harper & Row, New York, 1954, p. 41.

تُقصي الأرقام، لكنها لا تُقدّسها أيضًا؛ بل تجعلها مؤشّرًا على جودة العمل وصدق النية.

وفي ضوء ذلك، يصبح التقييم أداةً للإصلاح لا للمحاسبة، وللتحسين لا للعقاب. فكما يقول **بيتر دركر**: «ما يُقاس يُمكن تطويره»، إلا أن الإسلام يضيف: وما يُخلص لله يُبارك فيه.

وهذا هو الفارق الجوهري بين الفكر الإداري المادي والفكر الإداري القيمي؛ فالأول يقيس النتائج فقط، أما الثاني فيقيس **النية، والأثر، والإنسان** قبل الأرقام.

إن خلاصة هذا الفصل تؤكد أن **الإدارة بالعلاقات والقيم** ليست مجرد أسلوبٍ تنظيمي، بل **رؤية حضارية متكاملة**، تجعل من مكان العمل ميدانًا لبناء الإنسان قبل المؤسسة، وتمنح الإدارة معناها الأسمى: أن تكون **خدمةً ومسؤولية، لا سلطةً ووجاهة**.

فحين تُدار المؤسسات بروح القيم، وتُبنى العلاقات على الإخلاص والتكامل، تتحول بيئة العمل إلى **مدرسةٍ في الإنسانية، وورشةٍ في الإتقان، ومنبرٍ في الإحسان** – وهنا فقط يتحقق النجاح الذي يرضاه الله، وتزدهر به المجتمعات.

على سبيل المثال لا الحصر مؤشرات الأداء الرئيسي KPI[١]

---

(١) تعود فكرة قياس الأداء إلى بدايات **الثورة الصناعية في أوروبا (القرن ١٩)**. حين =

ستجد بيئةً خصبةً لتطبيقها بفاعليةٍ وعدالة، لأنها تُبنى على بياناتٍ دقيقةٍ تـم اسـتخلاصها بعناية، وتعكس الواقع الحقيقـي دون مبالغةٍ أو تقليلٍ لحجـم النتائج. فحين تُدار المؤشـرات بصـدقٍ وأمانة، تتحول الأرقام إلـى مـرآةٍ تعكـس جـودة العمـل لا مظهـره، وتصبـح وسـيلةً للتطوير لا للتزييـن، وللتقويـم لا للتشـهير. وهكـذا تُغلـق الإدارة الإسـلامية دائرة التكامل بين القيم والسلوك والقياس، فالقيم تهذّب السلوك، والسلوك يُنتج الثقة، والثقة تجعل القياس صادقًا يعكس الحقيقة، لا الزيف.

= بدأت الشركات في قياس إنتاجية العمال والأقسام لمعرفة مستوى الكفاءة، لكن لم يكن هناك مصطلح محدد اسمه KPI.

فريدريـك تايلـور (Frederick Taylor) – في بدايات القرن العشـرين (١٩٠٠م) وضـع مفهوم **الإدارة العلمية**، وكان أول مـن دعا إلى قياس الأداء الكمي للعاملين لتحديـد الكفـاءة والإنتاجيـة بنـاءً على معاييـر واضحـة. وهنا بدأت بـذور فكرة «مؤشرات الأداء».

بيتر دركر (Peter Drucker) – منتصف القرن العشرين هو الذي نقل فكرة القياس إلى مسـتوى الإدارة العليا، حيث ابتكر مفهوم **الإدارة بالأهداف (Management by Objectives – MBO)** وقـال عبارتـه الشـهيرة: (ما لا يمكن قياسـه، لا يمكن إدارته).

ومن هذا المبدأ تطوّر لاحقًا مفهوم **KPI** كأداة عملية لقياس مدى تحقيق الأهداف.

التطور الحديث (ثمانينيات وتسعينيات القرن العشرين):

ظهر مصطلح (KPI) Key Performance Indicator رسميًا في الشركات الكبرى، ثم تبنّته المدارس الحديثة مثل نموذج Balanced Scorecard الذي أسسـه **روبرت كابـلان (Robert Kaplan)** و**ديفيـد نورتـون (David Norton)** عـام ١٩٩٢م، وجعل مؤشرات الأداء جزءًا من منظومة قياس شاملة تربط **الرؤية بالأداء اليومي**.

الفصل الثالث
إدارة العمل والمهام

الإدارة الإسلامية بهذا المفهوم لا تنفصل عن الواقع العملي، بل تُقدّم نموذجًا متوازنًا يجمع بين **العلم والتنظيم والإيمان والمسؤولية**. فالتخطيط في الإسلام ليس رفاهية فكرية، بل عبادةٌ وعملٌ يُقصد به تحقيق النفع العام، والإتقان في الأداء واجبٌ ديني قبل أن يكون مطلبًا إداريًا. ومن يتأمل سيرة النبي ﷺ يجد أنه أول من طبّق هذا المنهج بأبهى صوره؛ فقد كان يُخطّط لكل خطوةٍ بدقة، ويُوزّع المهام على الصحابة بحسب قدراتهم، ويستشيرهم في القرارات الكبرى، فيتخذ القرار بعد تروٍ وشورى.

وقد جسّد الإسلام بذلك **أركان الإدارة الفعّالة**:

١. **التخطيط** الذي يسبق العمل، فيجعل الهدف واضحًا والطريق إليه محددًا.

٢. **تقسيم المهام وتفويض المسؤوليات**، وهو مبدأ إداري يحقّق الكفاءة ويمنع الاحتكار والارتباك.

٣. **المتابعة والتقويم** لضمان جودة التنفيذ وعدالة التقييم.

٤. **اتخاذ القرار بالشورى والحكمة**، حيث يوازن القائد بين الرأي الجماعي والبصيرة الفردية.

وهكذا، تتحوّل الإدارة في الإسلام إلى **فنٍّ منظمٍ يقوم على العلم والمشورة والإتقان**، لا على الفوضى أو الارتجال. فهي ليست مجرد إدارة مواردٍ مادية، بل **إدارة للعقول والطاقات والنوايا** في سبيل تحقيق رسالةٍ أسمى: أن يكون العمل في خدمة الإنسان، والإنسان في طاعة الرحمن.

أولًا: التخطيط في الإسلام

التخطيط هو **رؤية المستقبل بعينٍ من الحكمة**، وتحديد الوسائل التي تُوصلك إلى الهدف بأقل جهدٍ وأعلى كفاءة.

وفي الفكر الإسلامي، التخطيط ليس ترفًا إداريًا، بل عبادةٌ وعملٌ بالأسباب قال النبي ﷺ: «اعقلها وتوكّل» (رواه الترمذي)[(١)].

وهذا الحديث يوجز فلسفة التخطيط الإسلامية؛ فهو يربط بين الأخذ بالأسباب والتوكل على الله، فلا توكل دون عمل، ولا عمل دون تدبير.

وقد كان النبي ﷺ من أكثر القادة تخطيطًا في أعماله، فخطط

(١) رواه الترمذي في سننه، كتاب صفة القيامة والرقائق والورع، حديث رقم (٢٥١٧). ورواه ابن حبان في صحيحه (حديث رقم ٧٣١).

للهجرة سرًا، ورتّب الأدوار بعناية، فجعل عليًّا في فراشه، وعبد الله بن أبي بكر لجمع الأخبار، وأسماء بنت أبي بكر للتموين، حتى نجحت الهجرة دون خطأٍ واحدٍ رغم خطر الموقف. فالتخطيط في الإسلام هو إتقان للأسباب بإيمانٍ بالنتائج، وهو ما يسميه الفكر الإداري الحديث.

«Strategic Planning – التخطيط الاستراتيجي» الذي يُعنى بتحديد الأهداف، والوسائل، والبدائل، والاحتمالات قبل التنفيذ.

ثانيًا: تقسيم المهام وتفويض المسؤوليات:

لا يقوم العمل في الإسلام على الجهد الفردي، بل على العمل الجماعي المنظَّم، فكل مهمة تحتاج إلى من يُتقنها، وكل مسؤولية تحتاج إلى من ينهض بها بأمانةٍ وإخلاصٍ.

قال الله تعالى: ﴿وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَٰتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُم بَعْضًا سُخْرِيًّا﴾ [الزخرف: ٣٢].

قال الشيخ عبد الرحمن السعدي رحمه الله في تفسيرها: (أي: جعل الله الناس متفاوتين في أرزاقهم وقدراتهم، ليستخدم بعضهم بعضًا في مصالحهم، فينتظم بذلك أمر العالم، فالغني يحتاج إلى الفقير في بعض شؤونه، والفقير ينتفع بالغني في رزقه، وهكذا تتكامل مصالح العباد، وهذا من تمام حكمته وعدله سبحانه وتعالى)[١].

(١) تفسير السعدي، ص ٧٦٧، دار السلام – الرياض، ٢٠١٠م.

فاختلاف القدرات والمواهب حكمةٌ إلهية لتنظيم شؤون الحياة، لا للتفاضل المادي أو التسلط الإداري.

وفي الفكر الإداري الحديث، يُعدّ تقسيم المهام وتفويض الصلاحيات (Delegation). من أهم ركائز الإدارة الفعّالة، إذ لا يمكن لأي قائدٍ مهما بلغ أن ينجز وحده، بل يحتاج إلى فريقٍ يُوزّع عليه العمل بوضوحٍ وعدالةٍ ومسؤوليةٍ. وقد جسّد النبي ﷺ هذا المبدأ في سيرته، فكان يُوزّع المسؤوليات بحسب الكفاءة والقدرة:

- فأسند القيادة إلى خالد بن الوليد في الحرب.
- وولّى معاذ بن جبل على القضاء والتعليم.
- وعيّن زيد بن ثابت لجمع القرآن الكريم.

فكلٌّ منهم كان في موضعٍ يُحسن فيه العطاء والإتقان. وهكذا يُعلّمنا الإسلام أن العمل لا ينجح بالعشوائية، بل بالتوزيع المنهجي المنضبط، فكل موظفٍ أو عضوٍ في الفريق هو جزءٌ من منظومةٍ أكبر، متى عرف حدود مهامه ومسؤولياته، تحقّق الانسجام وارتفعت كفاءة الأداء.

وفي الفكر الإداري الحديث يقول بيتر دركر (Peter F. Drucker): (أفضل القادة هم من يُحسنون اختيار من يفعل العمل، ويثقون به في إنجازه)[1].

(1) Peter F. Drucker, The Practice of Management, Harper & Row, New York, 1954, p. 173.

فالقائد الناجح لا يحتكر القرار، بل يُفوّض ويُمكّن الآخرين من الأداء، ولا يراقب ليتحكم، بل ليتابع ويُطوّر.

ولهذا، فإن تفويض الصلاحيات في الإسلام لا يعني التخلّي عن المسؤولية، بل هو مشاركة في العمل مع بقاء المحاسبة قائمة، كما قال النبي ﷺ: (كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته)(١) متفق عليه.

فالإدارة الناجحة تقوم على وضوح الأدوار، وعدالة التوزيع، والثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، لأن الفوضى في المهام تُهدر الوقت وتضعف روح الفريق، بينما التنظيم العادل يجعل العمل جماعيًا في صورته، إيمانيًا في جوهره، يجمع بين حكمة القيادة وروح التعاون.

ثالثا: الاتزان بين السرعة والإتقان

الإدارة الناجحة لا تُقاس بالسرعة وحدها، ولا بالإتقان وحده، بل بالقدرة على تحقيق التوازن بينهما؛ سرعةٌ تُنجز دون تسرّع، وإتقانٌ يُحكم دون بطءٍ مفرِط. قال الله تعالى: ﴿خُلِقَ ٱلْإِنسَـٰنُ مِنْ عَجَلٍ﴾ [الأنبياء: ٣٧].

وهذه الآية تُذكّر الإنسان بطبيعته العجولة، لتوجّهه نحو الروية والحكمة في أداء أعماله، لأن العجلة تُفسد النتائج كما يُفسد البطء

---

(١) متفق عليه: البخاري ٨٩٣، مسلم ١٨٢٩.

الفرص. وقال النبي ﷺ: (التأني من الله، والعجلة من الشيطان)[١].

فالتأني هنا لا يعني التباطؤ، بل ضبط الإيقاع بين السرعة والإتقان، بحيث يُنجز العمل في وقته المحدد، دون تفريطٍ في الجودة أو المصداقية. وتعد الكفاءة (Efficiency) والفعالية (Effectiveness) في الفكر الإداري الحديث ركيزتين لتحقيق هذا الاتزان:

- الكفاءة: أن تفعل الشيء بطريقة صحيحة.
- الفعالية: أن تفعل الشيء الصحيح في الوقت المناسب.

فالقائد الذي يُسرع دون تخطيط، يهدر الجهد، والذي يُتقن دون التزامٍ بالوقت، يُعطّل المنظومة. والإدارة الواعية هي التي توازن بين هذين المعيارين، فتجعل السرعة في التنفيذ لا تتعارض مع جودة العمل. وقد جسّد النبي ﷺ هذا المبدأ في سيرته، فكان سريع القرار عند الحاجة، دقيق التنفيذ عند العمل، يجمع بين الهمة في الأداء والحكمة في الإتقان.

وفي الفكر الإداري الحديث، يقول بيتر دركر (Peter F. Drucker):

«لا شيء أكثر عديمة الجدوى من أن تفعل بكفاءةٍ عاليةٍ ما لا ينبغي فعله أصلًا».[٢]

---

(١) رواه الترمذي، حديث رقم ٢٠١٠، وقال: حسن صحيح.

(2) Peter F. Drucker, The Effective Executive, Harper & Row, New York, 1967, p. 28.

وهي دعوةٌ إلى التفكير قبل الفعل، والتنظيم قبل الإسراع. وهكذا، تُعلّمنا الإدارة في الإسلام أن السرعة لا قيمة لها إن لم تكن منضبطة بالإتقان، وأن الإتقان لا معنى له إذا كان ببطءٍ يُضيّع الأوقات ويُعطّل الأهداف.

فالتوازن بين السرعة والجودة هو سرّ الإدارة الراشدة، لأن العمل حين يُتقن في وقته يصبح عبادة.

وكما قال ستيفن كوفي (Stephen R. Covey): (المفتاح ليس في تحديد الأولويات ضمن جدولك، بل في جدولة أولوياتك الحقيقية)[١].

فليست السرعة فضيلةً إن لم ترافقها دقّة، ولا الإتقان عبادةً إن عُطّل به الإنجاز؛ فالتوازن بينهما هو طريق القائد الراشد والإدارة الحكيمة.

رابعا: كيف تتخذ القرار بحكمةٍ وشورى:

القرار هو لحظة الحسم في أي عمل إداري، وهو الذي يُظهر وعي القائد، ويكشف نضج الفريق، لذلك جعله الإسلام أمانةً لا تُؤخذ بالعاطفة، ولا تُبنى على التسرّع، بل على الحكمة والمشاورة والتجربة، قال الله تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ﴾ [آل عمران: ١٥٩]. (هذه الآية الكريمة ترسم المنهج الإسلامي الكامل في اتخاذ القرار؛ شورى قبل العزم، وتوكل بعد العزم فهي

(1) The 7 Habits of Highly Effective People, Free Press, 1989, Habit 3, p. 151.

لا تلغي القيادة، ولا تُفقدها الحسم، بل تُنضج القرار من خلال المشاركة، ثم تُثبته بالتوكل على الله)[(١)]، وقد كان النبي ﷺ أكثر الناس مشاورةً لأصحابه، فاستشارهم في غزوة بدر حول المكان، وفي أُحد حول الخروج من المدينة، وفي الخندق حول خطة الدفاع، فكانت قراراته نتاج عقلٍ جماعيٍّ راشدٍ يجمع الحكمة والخبرة والإيمان، وهذا النموذج النبوي يُعدّ أساسًا لما يُعرف اليوم في الفكر الإداري الحديث باسم: «القيادة التشاركية» (Participative Leadership)، حيث يُنظر إلى القرار على أنه نتاجُ العقل الجماعي للفريق، لا رأي الفرد القائد فقط، وفي تفسير الشيخ عبد الرحمن السعدي رحمه الله لقوله تعالى: ﴿وَأَمۡرُهُمۡ شُورَىٰ بَيۡنَهُمۡ﴾ [الشورى: ٣٨].

قال: (أي لا يستبد أحد منهم برأيه في أمرٍ من الأمور المشتركة بينهم، بل يتشاورون فيما يفعلونه، فيظهر لهم الرأي الأصوب)[(٢)].

(١) السعدي، تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنّان، دار السلام، الرياض، الطبعة الأولى ٢٠١٠م، ص ١٤١.
قال الشيخ عبد الرحمن السعدي رحمه الله في تفسيرها: «أمر الله رسوله ﷺ بمشاورة أصحابه في الأمور التي يُحتاج فيها إلى الرأي، ليقتدي به غيره من الأمة في المشاورة، ولتجتمع آراؤهم، فيكون أقرب إلى الصواب، وأطيب لأنفسهم، فإذا شاورتهم وعزمت بعد المشاورة فتوكل على الله، أي اعتمد عليه في المضي في أمرك، فإن الله يحب المتوكلين عليه الذين يعتمدون على ربهم.

(٢) السعدي، تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنّان، دار السلام، الرياض، الطبعة الأولى ٢٠١٠م، ص ٧٥٧. =

فالإسلام يربط القرار بالحكمة لا بالهوى، وبالعلم لا بالعجلة، ويجعل من الشورى أساسًا للمسؤولية الجماعية التي تمنع الانفراد والتسلط.

وفي الفكر الإداري الحديث يقول بيتر دركر: «القرارات الجيدة تُبنى على فهمٍ جيدٍ للحقائق لا على الحدس أو الانطباع».

وهنا يلتقي الإسلام بالفكر الإداري الحديث، فكلاهما يؤكد أن القرار لا بد أن يقوم على المعرفة والمشاورة والتحليل الواقعي، وأن القائد الحكيم هو من يُحسن الاستماع قبل أن يُحسن الإقناع.

فالإدارة الراشدة لا تُقاس بعدد القرارات، بل بجودة القرار وأثره، وكل قرارٍ اتُّخذ بالشورى والنية الصادقة كان أقرب إلى الصواب، لأن الله وعد بالتوفيق لمن صدق في الاستشارة، فقال: ﴿فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ﴾.

خلاصة الفصل الثالث: إدارة العمل والمهام

خلاصة هذا الفصل تُبرز أن **الإدارة في الإسلام ليست نشاطًا تنظيميًا فحسب، بل هي عبادةٌ راشدة ومسؤوليةٌ أخلاقية** تُدار بالعقل

= يبيّن الشيخ السعدي أن الشورى ليست مجرّد تبادل للآراء، بل منهج حياةٍ إداريٍّ وأخلاقيٍّ يقوم على المشاركة والتكامل في اتخاذ القرار.

فالإسلام يربط القرار بالحكمة لا بالهوى، وبالعلم لا بالعجلة، ويجعل من الشورى أساسًا للمسؤولية الجماعية التي تمنع الاستبداد والتسلّط، وتُثمر قراراتٍ راشدةً تُحقّق مصلحة الجماعة وعدالة القيادة.

والقلب معًا. فالتخطيط فيها ليس حسابًا للأرباح فقط، بل **استشعارٌ للأمانة في استثمار الوقت والموارد**، وتوزيع المهام فيها ليس تفويضًا إداريًا باردًا، بل **ثقةٌ تُمنح لمن يستحقها بكفاءةٍ وعدل**. والإتقان لا يُقاس بكمّ العمل المنجز، بل **بجودته وإخلاص النية فيه**.

أما اتخاذ القرار بالشورى، فهو مدرسةٌ قيادية فريدة تُعلّمنا أن العقول إذا اجتمعت أضاءت، وأن التوكل على الله بعد العزم هو **قمة الوعي الإداري والإيماني**. فالقائد المسلم لا يتسرع في قراره ولا يتردد، بل يُحسن التقدير ويستمد قوته من يقينه بالله وعدله في الناس.

وبذلك، تُقدّم الإدارة الإسلامية نموذجًا متفرّدًا **يجمع بين منهجية التخطيط الحديثة وروح القيم الإيمانية**، لتجعل من بيئة العمل ميدانًا للعبادة والإبداع، ومن المهام اليومية طريقًا للإنجاز في الدنيا والفلاح في الآخرة.

الفصل الرابع
القيادة بالقدوة

القيادة في الإسلام ليست تسلّطًا ولا تفوّقًا شكليًا، بل هي مسؤولية وأمانة، أساسها القدوة، وغايتها خدمة الناس لا الترفّع عليهم. فالقائد في المنهج الإسلامي لا يُقاس بعدد من يتبعونه، بل بقدر ما يُلهمهم، ويزرع فيهم روح العمل والإتقان. قال الله تعالى: ﴿لَّقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ ٱللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُواْ ٱللَّهَ وَٱلْيَوْمَ ٱلْآخِرَ وَذَكَرَ ٱللَّهَ كَثِيرًا﴾ [الأحزاب: ٢١].

فهذه الآية الكريمة تضع الأسوة الحسنة أساسًا للقيادة، لأن أعظم القادة في التاريخ هو من كان قدوةً قبل أن يكون قائدًا. فمحمد ﷺ قاد القلوب قبل أن يقود الجيوش، وبنى الإنسان قبل أن يبني الدولة، وجعل من الأخلاق والتواضع طريقًا للتأثير لا للأمر والنهي. وفي الفكر الإداري الحديث، أكّد كثيرٌ من المفكرين على هذا المبدأ ذاته:

- يقول كاب ماير **(Cap Mayers)**[١] في كتابه «ألف قاعدة

(1) Mayers, Cap. «1000 Keys to Success Success Publications, New York, 1991, p. 87.

للنجاح»: «القدوة الحسنة هي أقوى أدوات القيادة؛ فهي تُلهم دون أمر، وتوجّه دون صوت».

- ويقول بيتر دركر (Peter Drucker)[١]، الأب الروحي للإدارة الحديثة: (القيادة ليست سلطةً تُمارَس، بل مثالٌ يُحتذى).

- أما ستيفن كوفي (Stephen R. Covey)[٢]، صاحب كتاب «العادات السبع للناس الأكثر فعالية»، فيقول: «القائد الفعّال هو من يبدأ بتغيير نفسه أولًا، ثم يُلهم الآخرين بالتزامه».

وهكذا، يلتقي الفكر الإداري الحديث مع المنهج النبوي، فكلاهما يرى أن القائد لا يفرض الاحترام، بل يكتسبه بالقدوة، وأن أعظم وسيلة للتأثير ليست الكلمة ولا المنصب، بل العمل الصادق والسلوك العملي المتوازن.

فـالقيادة الحقيقية تُمارَس بالقيم لا بالأوامر، وبالإلهام لا بالإلزام.

محاور الفصل:

١. كيف قاد النبي ﷺ بالرحمة والحزم: التوازن بين العدل واللين، وإدارة المواقف الصعبة بالحكمة.

(1) (Peter F. Drucker, The Practice of Management, Harper & Row, 1954, p. 318.

(2) Stephen R. Covey, The 7 Habits of Highly Effective People, Free Press, 1989, p. 45.

٢. صفات القائد الناجح في ضوء السيرة النبوية: الإخلاص، العدالة، الحزم، الصدق، التواضع، سعة الصدر.

٣. خطوات عملية لتكون قائدًا مؤثرًا في عملك: الإلهام بالقدوة، بناء الثقة، تمكين الفريق، التحفيز بالثقة والتقدير.

١ - كيف قاد النبي ﷺ بالرحمة والحزم:

القيادة النبوية كانت نموذجًا متوازنًا بين الرحمة في المعاملة والحزم في القرار، فكانت شخصيته ﷺ تجمع بين رقة القلب وعدالة الموقف، فينشر المحبة بين أصحابه دون أن يتهاون في الحق، ويعفو عند المقدرة دون أن يفرّط في المبادئ، قال الله تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَ﴾ [آل عمران: ١٥٩]. هذه الآية العظيمة تختصر فلسفة القيادة في الإسلام؛ فاللين والرحمة هما سرُّ الالتفاف حول القائد، لأن الناس لا يجتمعون حول القسوة، بل حول من يفهمهم ويعاملهم بإنسانية. ومع ذلك، كان النبي ﷺ حازمًا في مواضع الحسم، لا يتهاون في الحق، ولا يسمح بالفوضى أو التجاوز. ففي غزوة بدر كان حازمًا في ترتيب الصفوف والانضباط العسكري، وفي غزوة حنين ثبت في الميدان وحده حين تراجع البعض، فكان بذلك قدوةً في الثبات والقيادة بالأفعال لا بالأقوال. وهكذا، كانت قيادته ﷺ مزيجًا من الرحمة التي تكسب القلوب، والحزم الذي يصون النظام، لأن القائد الذي يُفرط في الرحمة قد يُفقد الهيبة، والذي يُفرط في الحزم

يُفقد المحبة، أما النبي ﷺ فقد جمع بين الهيبة والحنان في أروع توازنٍ إنسانيٍّ وإداري: قال علي بن أبي طالب رضي الله عنه في وصفه ﷺ: (كان فينا كأحدنا، يضحك لما نضحك، ويعجب لما نعجب، وكان مع ذلك لا نكلمه إلا ونحن نغضّ أبصارنا هيبةً له)(١).

وفي الفكر الإداري الحديث، تُسمّى هذه القدرة بـالقيادة المتوازنة (Balanced Leadership)(٢).

(١) ورد الأثر في كتاب الشمائل المحمدية للإمام الترمذي، باب ما جاء في خلق رسول الله ﷺ، حديث رقم (٣٦٣). وأورده البيهقي في دلائل النبوة (ج١، ص٢٨٦). وحكم عليه العلماء بأنه أثر صحيح عن علي رضي الله عنه، وليس حديثًا مرفوعًا.

(2) Yukl, Gary A. Leadership in Organizations, 9th Edition, Pearson Education, 2019, pp. 95 - 97.

يشرح غاري يوكل (Gary Yukl) مفهوم Balanced Leadership بأنها: «القدرة على الموازنة بين الحزم والمرونة، وبين تحقيق الأهداف التنظيمية ورعاية العلاقات الإنسانية داخل الفريق».

Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard, and McKee, Annie. Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence, Harvard Business Review Press, 2013, pp. 52 - 54.

ويذكر المؤلفون أن القيادة المتوازنة تقوم على الذكاء العاطفي، أي الجمع بين العقلانية والانضباط من جهة، والتعاطف الإنساني من جهة أخرى، وهو ما يجعل القائد قادرًا على التأثير بفعالية دون قسوة أو تهاون.

❋ الفائدة: مفهوم القيادة المتوازنة (Balanced Leadership) في الفكر الإداري الحديث يتقاطع بشكلٍ واضح مع القيادة النبوية في الإسلام، التي جمعت بين الرحمة والحزم، وحققت الانضباط بالحبّ والهيبة معًا.

وهـي الـتـي تجمع بين الـذكـاء الـعـاطـفـي.[١] (Emotional Intelligence) والصرامة التنظيمية.[٢] (Organizational Discipline).

وقد أثبتت الدراسات الحديثة - كما في أبحاث دانييل جولمان (Daniel Goleman) أن القائد الأكثر نجاحًا هو من يجيد التحكم في مشاعره وفهم مشاعر الآخرين، أي الذي يُمارس الرحمة بوعي،

(١) تُسمّى هذه القدرة في الفكر الإداري الحديث بـ القيادة المتوازنة (Balanced Leadership)، وهي التي تجمع بين الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) والقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية دون إهمال الجانب الإنساني. فالذكاء العاطفي في القيادة يعني القدرة على فهم الذات، وضبط الانفعالات، والتعاطف مع الآخرين، وبناء الثقة داخل الفريق، وهو ما يجعل القائد يوجّه الناس بالتأثير لا بالأوامر، وبالاحترام لا بالخوف.

المصدر:

Goleman, Daniel. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Tha IQ. Bantam Books, New York, 1995, pp. 83 - 87.

ذكر جولمان أن الذكاء العاطفي هو: (القدرة على التعرف على مشاعرك ومشاعر الآخرين، وتحفيز نفسك، وإدارة العواطف فيك وفي من حولك بذكاء).

* الربط الإسلامي: وهذا المفهوم يلتقي مع القيادة النبوية في الإسلام، حيث جمع النبي ﷺ بين الحزم والرحمة، فأدار القلوب قبل العقول، وكان في قمة القيادة وهو في غاية التواضع.

(2) Daniel Goleman, Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ, Bantam Books, New York, 1995, pp. 83 - 87.

Gary Yukl, Leadership in Organizations, th Edition, Pearson Education, 2019, pp. 95 - 97.

والحزم بعدل وهذا تمامًا ما جسّده النبي ﷺ في قيادته، فهو القائد الذي ربّى القلوب قبل أن يُوجّه العقول، وبنى أمةً بالعفو والحكمة لا بالعنف أو الاستبداد.

٢ - صفات القائد الناجح في ضوء السيرة:

لا تُعدُّ القيادة في الإسلام موهبةً فطريةً فحسب، بل هي سلوكٌ مكتسبٌ يقوم على القيم، ويُنَمَّى بالخبرة والتجربة. ومن خلال دراسة سيرة النبي ﷺ، يمكن استخلاص مجموعةٍ من الصفات التي تشكّل الأساس المتين لأي قيادة ناجحة في كل زمانٍ ومكان.

أولًا: القدوة الحسنة

يُربّي القائد في الإسلام بأفعاله قبل أقواله، وقد كان النبي ﷺ أول من يطبّق ما يأمر به. فحين بُني المسجد شارك أصحابه في حمل الحجارة، وحين حُفر الخندق عمل معهم بيده، حتى قال الصحابة: «لئن قعدنا والنبي يعمل، لهو ضلال مبين». فالقدوة الصادقة تخلق الانضباط دون أوامر، وتزرع الولاء دون دعاية؛ لأنها تقنع القلوب قبل العقول.

ثانيًا: العدل في التعامل

يُعدُّ العدل جوهر القيادة الإسلامية. لم يُحابِ النبي ﷺ أحدًا على حساب آخر، فقال: «لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت

يدها» (متفق عليه). فالقائد العادل يُقيم ميزان الله في الأرض، فلا يظلم تحت تأثير القرابة أو المنصب.

ثالثًا: الرحمة والإنسانية

الرحمة ليست ضعفًا، بل قوةً في التحكم بالمشاعر، قال تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ﴾ [آل عمران: ١٥٩]. وكان ﷺ إذا رأى الأطفال قبّلهم، وإذا رأى الضعفاء رفع من شأنهم. فالقائد الناجح لا يُدير الناس بالعصا، بل بالفهم والمودة.

رابعًا: الحزم والانضباط

الحزم في الإدارة هو القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة وتنفيذها بعدلٍ وحكمة. وكان ﷺ لا يؤخّر القرار في موضع الحسم، فإذا استشار وأجمع الرأي مضى في تنفيذه ثقةً وتوكلًا على الله. والحزم لا يعني القسوة، بل وضوح الرؤية وثبات الموقف.

خامسًا: الشورى والاستماع

لم يكن النبي ﷺ يستبد برأيه، بل كان يُشاور أصحابه في الصغيرة والكبيرة، كما حدث في بدر وأُحد والخندق. فالقائد الناجح يُحسن الاستماع قبل أن يُحسن التوجيه؛ لأن العقول لا تُدار بالقوة، بل تُقنع بالحكمة والمنطق.

سادسًا: التحفيز والإلهام

كان ﷺ يزرع الثقة في نفوس أصحابه بكلماته، فيقول لمن خاف: «لا تحزن إن الله معنا»، ويسعى دائمًا لرفع معنوياتهم قائلًا: «يسروا ولا تعسروا، وبشروا ولا تنفروا». فكلمات القائد الواعية تكون سلاحًا يُحطم اليأس ويبني الأمل.

ملخص: صفات القائد الناجح في ضوء السيرة والفكر الإداري الحديث: القائد الناجح في الإسلام هو من يجمع بين القيم والإتقان، فيقود بالقدوة لا بالأوامر، وبالعدل لا بالمحاباة، وبالرحمة لا بالقسوة.

وقد جسّد النبي ﷺ أرقى نموذجٍ للقيادة المتوازنة، فكان قدوةً في العمل، وعادلًا في القرار، رحيمًا في المعاملة، وحازمًا في التنفيذ، مستشيرًا في المواقف، ومُلهمًا لأصحابه بكلماته وسيرته. وفي الفكر الإداري الحديث، تتقاطع هذه الصفات مع مفاهيم القيادة بالقدوة، والقيادة الأخلاقية، والذكاء العاطفي، والانضباط التنظيمي، والقيادة التشاركية، والتحفيز الداخلي، وكلها تؤكد أن القيادة الحقيقية ليست سلطةً أو لقبًا، بل قدرة على التأثير الإيجابي وصناعة الثقة وروح الفريق. وهكذا، يتّضح أن القيادة في الإسلام والفكر الحديث تلتقيان في هدفٍ واحد: بناء إنسانٍ يُتقن عمله، ويقود بضميره، ويخدم مجتمعه بقلبٍ مؤمنٍ وعقلٍ منظم.

٣ - خطوات عملية لتكون قائدًا مؤثرًا في عملك

القيادة ليست منصبًا يُمنَح، بل أثرًا يُصنَع. فكل إنسانٍ في موقعه – صغيرًا كان أو كبيرًا – يمكن أن يكون قائدًا مؤثرًا، إذا التزم بالقيم، وأتقن مهارات التواصل، وأدار نفسه قبل أن يُدير غيره.

وفيما يلي مجموعة من الخطوات العملية التي تساعدك لتكون قائدًا فاعلًا وقدوةً في بيئة عملك:

١ – ابدأ بنفسك قبل فريقك

القائد الحقيقي يبدأ من ذاته. فلا تطلب من الآخرين ما لم تُطبّقه أنت أولًا. كن منضبطًا في وقتك، صادقًا في وعودك، متقنًا في عملك، لأن القدوة أبلغ من ألف توجيه. قال النبي ﷺ: «كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته» (متفق عليه).

وفي الفكر الإداري الحديث، يؤكد الخبراء أن القيادة الفعالة تقوم على القيادة بالقدوة (Leading by Example) – أي أن التزامك هو أقوى رسالة لفريقك.

٢ – اجعل خدمتك للآخرين طريق قيادتك

ساعد زملاءك على النجاح، وشاركهم في الإنجاز، فالقائد الخادم (Servant Leader) هو من يضع نجاح الآخرين قبل ذاته، وكلما قدّمت العون، ازدادت مكانتك في قلوبهم واحترامهم لك.

قال ﷺ: «خير الناس أنفعهم للناس» (رواه الطبراني).

٣ – كن واضحًا في الرؤية

وضوح الهدف يُلهم الفريق، وعدالة القرار تحفظ الثقة. القائد الناجح لا يرضي الجميع، لكنه ينصف الجميع.

وفي الفكر الإداري الحديث، تُعدّ الرؤية الواضحة (Clear Vision). من أهم عوامل توجيه الفريق وبناء التزامهم نحو الأهداف.

٤ – وازن بين الحزم والرحمة

الحزم يحفظ النظام، والرحمة تحفظ الإنسان. والقائد الراشد هو من يجمع بينهما؛ يعرف متى يُشدّد ومتى يُلين، ومتى يُوجّه ومتى يُصغي. وهذا ما يسمّيه علم الإدارة الحديثة القيادة المتوازنة (Balanced Leadership)، التي تجمع بين الذكاء العاطفي والصرامة التنظيمية في إدارة المواقف.

٥ – حفّز فريقك بالكلمة الطيبة

لا تبخل بكلمة شكرٍ أو تقدير، فالكلمة ترفع المعنويات كما ترفع المكافآت.

قال النبي ﷺ: «من لا يشكر الناس لا يشكر الله» (رواه الترمذي).

وفي الفكر الحديث، يُعتبر التحفيز الذاتي (Intrinsic Motivation)

من أقوى أدوات القائد لبناء روح العمل والولاء داخل الفريق.

٦ – طبّق مبدأ الشورى في قراراتك

استمع، ثم استشر، ثم قرّر. فالعقول حين تتكامل تقلّ الأخطاء وتزداد البدائل.

قال تعالى: ﴿وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ [الشورى: ٣٨].

وفي الفكر الإداري الحديث، تُعرف هذه المهارة بـ القيادة التشاركية (Participative Leadership)، التي تُشرك الفريق في القرار وتعزّز الانتماء والثقة.

٧ – ابنِ الثقة ولا تبحث عن السيطرة

الناس يتبعون من يثقون به، لا من يخافونه. فكن صادقًا في وعودك، شفافًا في قراراتك، ثابتًا في مواقفك.

لأن القيادة في الإسلام عهد ومسؤولية قبل أن تكون سلطة. وفي الفكر الحديث، تعدّ الثقة التنظيمية (Organizational Trust) الركيزة الأساسية لأي بيئة عملٍ ناجحةٍ ومستدامة.

٨ – استثمر الأخطاء فرصًا للتعلّم

لا تُحمّل الفريق ذنب الفشل، بل شاركهم البحث عن الحل. القائد الواعي لا يلوم، بل يُوجّه ويطوّر، فكل خطأٍ فرصة لتصحيح

المسار وبناء تجربةٍ أعمق. وهذا ما يُعرف في الفكر الإداري الحديث بمبدأ التحسين المستمر (Continuous Improvement)، الذي يجعل من كل تجربةٍ خطوة نحو النضج والنجاح.

خلاصة الفصل الرابع: القيادة بالقدوة

القيادة في الإسلام ليست سلطةً تُمارَس، بل **أمانةٌ ومسؤوليةٌ** تُؤدَّى بإخلاصٍ وعدل، قوامها **القدوة الصادقة** وغايتها **خدمة الناس لا التسلّط عليهم**. وقد جسّد النبي ﷺ هذا المبدأ في أسمى صوره، فكان قائدًا **بالسلوك قبل القول**، قريبًا من أصحابه، يشاركهم التعب ويمنحهم الإلهام، فجمع بين **الرحمة والحزم**، **والتواضع والهيبة**، **واللين والانضباط**. وبهذا صنع نموذج **القيادة المتوازنة (Balanced Leadership)** التي تمزج بين **الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence)** في فهم النفوس، و**الانضباط التنظيمي (Organizational Discipline)** في إدارة العمل وتحقيق الأهداف.

ومن خلال سيرته المباركة تتجلى مقوّمات القائد الناجح:

- **القدوة في السلوك** التي تبني الثقة والاحترام.
- **العدل في التعامل** الذي يصون الحقوق ويغرس الطمأنينة.
- **الرحمة والإنسانية** التي تزرع الولاء والانتماء.
- **الحزم والانضباط** الذي يصنع الإنجاز ويحقق الاستقرار.

- **الشورى والاستماع (Participative Leadership)** التي تعزز روح الفريق والعمل الجماعي.

- **التحفيز والإلهام (Inspirational Leadership)** الذي يوقظ الطاقات ويدفع نحو التميز.

أما في الفكر الإداري الحديث، فتتجلى هذه المعاني في مفاهيم **Ethical Leadership** (القيادة الأخلاقية)، و**Transformational Leadership** (القيادة التحويلية)، و**Servant Leadership** (القيادة الخادمة)، وكلها تلتقي مع جوهر الرؤية الإسلامية التي تجعل القيادة **رسالةً ذات نيةٍ صادقةٍ لا وسيلةً للهيمنة**، وتعتبر القدوة منبع **التأثير الحقيقي لا المظهر السلطوي**.

وهكذا، تُقدّم القيادة في الإسلام نموذجًا إنسانيًا متكاملًا، يجمع بين **القلب المؤمن والعقل المنظم**، ويحوّل المنصب إلى **رسالة إصلاحٍ وبناءٍ**، فيقود القائدُ بالحبّ والعدل لا بالخوف والرهبة، ويصنع من حوله قادةً يسيرون على نهجه، لا أتباعًا يكتفون بتقليده.

الفصل الخامس
القيم الإدارية في الإسلام

ليست الإدارة في التصور الإسلامي مجرد هيكل تنظيمي أو منظومة أوامر وتعليمات، بل هي **منظومة قيمية راشدة** تُوجِّه السلوك، وتُهذِّب القرار، وتُوازن بين السلطة والمسؤولية. فجوهر الإدارة في الإسلام هو أن تكون **القيم هي البوصلة** التي تضبط حركة العمل وتمنحه معناه الإنساني. فكل إدارةٍ تُفقد بُعدها الأخلاقي إنما تتحول إلى جسدٍ بلا روح، ومؤسسةٍ بلا ضمير.

لقد قدّم الإسلام للعالم نموذجًا فريدًا جعل من الأخلاق أساسًا لكل ممارسة إدارية، سواء كانت في الحكم أو في العمل أو في الاقتصاد، لأن القيم في نظر الإسلام ليست ترفًا تنظيميًا، بل **ركيزةً للحوكمة الرشيدة (Good Governance)**[١] ومصدرًا للاستدامة المؤسسية.

أولًا: العدالة

تُعد العدالة المبدأ المحوري في الإدارة الإسلامية، فهي الضامن

(١) هي منظومة من المبادئ والإجراءات التي تضمن أن تُدار المؤسسات بشكل مسؤول وشفاف وعادل.

لاستقامة العلاقات، وحفظ الحقوق، واستقرار بيئة العمل. قال الله تعالى: ﴿إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُ بِٱلۡعَدۡلِ وَٱلۡإِحۡسَٰنِ﴾ [النحل: ٩٠].

فالعدل في الفكر الإسلامي ليس قيمةً تجميلية تُرفع كشعار، بل هو **واجب شرعي وأخلاقي** يُحاسَب عليه المدير قبل الموظف، والرئيس قبل المرؤوس. ومن دونه، تنهار الثقة وتتعطل روح المؤسسة.

أما في الفكر الإداري الحديث، فإن العدالة التنظيمية (Organizational Justice) تُعدُّ أحد أعمدة الأداء المؤسسي، إذ تؤكد الدراسات أن العدالة في توزيع المهام والمكافآت والفرص هي ما يصنع الولاء الوظيفي ويعزّز الانتماء المؤسسي.

وهكذا، يلتقي الإسلام مع الإدارة الحديثة في إدراك أن العدالة ليست مجرد قيمة مثالية، بل **آلية عملية** تحفظ توازن المنظومة، وتحوّل الإدارة من سلطةٍ آمرة إلى **قيادةٍ راعية** تُقيم العدل وتزرع الثقة.

ثانيًا: الشفافية

لا تعني الشفافية مجرد الإفصاح عن المعلومات، بل تشمل الوضوح في اتخاذ القرارات، والمصداقية في التعامل. فالمدير النزيه يبني جسور الثقة مع فريقه، ويجعل بيئة العمل بيئةً خالية من الشكوك وسوء الظن.

وقال عمر بن الخطاب رضي الله عنه: «حاسِبوا أنفسَكم قبل أن تُحاسَبوا، وزِنوا أنفسَكم قبل أن تُوزنوا، فإنَّه أخفُّ عليكم في الحسابِ غدًا أن تُحاسِبوا أنفسَكم اليومَ وتزيَّنوا للعَرضِ الأكبرِ»، ﴿يَوۡمَئِذٖ تُعۡرَضُونَ لَا تَخۡفَىٰ مِنكُمۡ خَافِيَةٞ﴾ [الحاقة: ١٨].

وهذه الكلمات تدعو إلى الرقابة الذاتية قبل الرقابة التنظيمية، وإلى جعل النزاهة أساسًا متينًا لثقة العاملين في المؤسسة.

ثالثًا: الأمانة

تشكل الأمانة جوهر الإدارة الإسلامية، وهي تشمل كل ما يُوكل إلى الإنسان من أعمال ومسؤوليات.

قال الله تعالى: ﴿إِنَّا عَرَضْنَا ٱلْأَمَانَةَ عَلَى ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضِ وَٱلْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَن يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا ٱلْإِنسَٰنُ﴾ [الأحزاب: ٧٢].

فالأمانة لا تقتصر على حفظ الأموال، بل تتعداها إلى إتقان العمل، والصدق في الأداء، والاستعداد للمساءلة أمام الله ثمَّ أمام الناس. ومن يُضيّع الأمانة يفقد الثقة، ومن تفوته الثقة ينهار بناؤه الإداري مهما بلغت درجة تنظيمه.

رابعًا: الإحسان

يُعدُّ الإحسان أعلى مراتب الإتقان في العمل، وهو أن تؤدي مهامك كما لو كنت ترى الله تعالى، فتجعل من عملك عبادةً لا مجرد وظيفة.

قال النبي ﷺ: «إن الله كتب الإحسان على كل شيء» (رواه مسلم)[١].

(١) الأحاديث النبوية: رواها البخاري (الفتح ٨٩٣)، ومسلم (كتاب الإيمان ١٩٥٥)، والبيهقي (شعب الإيمان ٥٣١٥).

والإحسان في الإدارة يعني السعي الدائم لتحسين التجربة، وتطوير الأداء، ومراجعة الذات باستمرار سعيًا نحو الأفضل. ولهذا قال عمر رضي الله عنه: (رحم الله امرأً أهدى إليَّ عيوبي). فالنقد البناء وسيلة للإحسان وليس للإحباط، ومن يتقبل النقد بروح إيجابية يرقى بعمله ويحقق الجودة المنشودة.

خامسًا: الصبر

لا تستقيم الإدارة دون صبرٍ على المواقف الصعبة والتعامل مع مختلف الشخصيات. فالصبر هو وقود القيادة الرشيدة في مواجهة التحديات والأزمات.

قال الله تعالى: ﴿وَٱصْبِرْ وَمَا صَبْرُكَ إِلَّا بِٱللَّهِ﴾ [النحل: ١٢٧].

وقال علي بن أبي طالب رضي الله عنه: (الصبر من الإيمان بمنزلة الرأس من الجسد، فإذا قُطع الرأس مات الجسد). فالصبر في الإدارة يعني الهدوء في مواجهة الأزمات، والقدرة على التفكير بعقلانية بعيدًا عن الانفعال، ومواجهة التحديات بالحكمة لا بالتوتر.

سادسًا: كيف تبني سمعتك المهنية على القيم؟

السمعة المهنية لا تُشترى بالمال ولا تُورث، بل تُبنى عبر سنوات من الصدق، والإتقان، والثبات على المبادئ.

فمن حافظ على عدالته في المواقف الصعبة، وصدقه في القول،

وأمانته في العمل، فإنه يصنع لنفسه علامة ثقة تبقى بعده، كما بقي ذكر عمر وعلي رضي الله عنهما عبر العصور.

ويؤكد ستيفن كوفي في كتابه «القيادة المبدئية» على ذلك بقوله: (السمعة هي الظل، والشخصية هي الأصل؛ فإذا صلح الأصل استقام الظل).[١]

وهكذا تعلّمنا الإدارة الإسلامية أن القيم ليست مجرد زينة في السلوك، بل هي أساس النجاح والاستدامة. فالمؤسسة التي تُدار بالقيم تبقى وتزدهر، أما التي تُدار بالمصالح الضيقة فمصيرها الزوال.

خلاصة الفصل الخامس: القيم الإدارية في الإسلام

يمكن القول إن **الإدارة في الإسلام** ليست مجرد آلية لتنظيم العمل، بل هي **تجسيد عملي لمنظومة قيمية متكاملة** تُوحِّد بين الأخلاق والسلوك الإداري. فالمبادئ الإسلامية - كالعدالة (Justice)، والشفافية (Transparency)، والأمانة (Integrity)، والإحسان (Excellence)، والصبر (Patience) - ليست عناصر تكميلية، بل تمثل **الركائز الاستراتيجية (Strategic Pillars)** لأي نظام إداري راشد يسعى إلى تحقيق التوازن بين الأداء والضمير.

---

(١) ستيفن كوفي، «القيادة المبدئية» (Principle – Centered Leadership)، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، ص ٤٥.

ومن خلال ترسيخ هذه القيم في ثقافة المؤسسة، لا يُبنى النظام الإداري فحسب، بل تُصاغ **الهوية الأخلاقية والمهنية** لكل قائدٍ وموظف، فتنعكس على السلوك اليومي، وتمنح العمل معنى يتجاوز حدود الواجب إلى مستوى الرسالة. فالمؤسسة التي تُدار بالقيم تكتسب **رأسمالًا أخلاقيًا (Ethical Capital)** يُعزز سمعتها المهنية ويضمن استقرارها واستدامتها.

وترى الرؤية الإسلامية أن النجاح الحقيقي لا يُقاس بالمكاسب المادية الآنية، بل بقدرة النظام الإداري على **الجمع بين الكفاءة التنظيمية والالتزام القيمي**، لأن الجمع بينهما هو الطريق إلى التميز المستدام (Sustainable Excellence).

وهكذا، يتبيّن أن القيم في الفكر الإداري الإسلامي ليست ترفًا أخلاقيًا أو شعارات مثالية، بل هي **منهج عملي** يُحدّد جودة الإدارة ويصنع أثرها. فحيثما حضرت القيم، وُجد الإبداع، واستقام العمل، وارتقى الإنسان.

الفصل السادس
الإدارة الحديثة بروح إسلامية

الإدارة ليست علمًا جافًا ولا منظومة غربية جامدة، بل هي **فنٌّ إنساني** يُبنى على فهم الإنسان وتوجيه طاقاته نحو الأهداف المشتركة. والإدارة الحديثة، رغم ما تحمله من أدواتٍ تحليليةٍ دقيقة ونظرياتٍ متقدمة، لا تبلغ كمالها إلا إذا أُحيطت بروحٍ أخلاقيةٍ سامية، تجعل من **الإنسان محور الأداء لا أداته**، ومن العمل وسيلةً للعمارة لا للاستغلال.

إن الإسلام - بمنهجه القيمي - لا يرفض أدوات العصر، بل يُعيد توجيهها لتخدم غاياتٍ سامية، فيجعل من النية الصادقة والإخلاص والإتقان **أركانًا لكل إدارة راشدة**، ومن العدالة والرحمة أساسًا لكل تنظيمٍ ناجحٍ ومستدام.

ما الذي يمكن أن نتعلمه من الإدارة الحديثة؟

لقد قدّمت الإدارة الحديثة للعالم منظومةً متكاملة من الأدوات والإستراتيجيات، مثل: **التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning)**، وإدارة الوقت **(Time Management)**، وإدارة **الجودة الشاملة (Total Quality Management)**، ومؤشرات

الأداء (KPI)، و**التحفيز (Motivation)**، و**التواصل الفعّال (Effective Communication)** و**التحليل المالي (Financial Analysis)**، وغيرها من الأدوات التي رفعت كفاءة المؤسسات وسرّعت وتيرة الإنجاز.

لكن هذه الأدوات، على قوتها، تبقى **ناقصة الروح** إن لم تُضبط ببوصلة القيم. فالإسلام يعلّمنا أن الوسائل لا تُزكّى إلا بسلامة المقصد، وأن كل إنجازٍ بلا نيةٍ صالحةٍ وعدلٍ في التطبيق، هو نجاحٌ مؤقت لا بركة فيه. وهنا تكمن عظمة الإدارة الإسلامية: في قدرتها على **دمج الكفاءة بالأخلاق، والنتائج بالقيم، والعقل بالتقوى**.

قال الله تعالى: ﴿قُلۡ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحۡيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ ٱلۡعَٰلَمِينَ﴾ [الأنعام: ١٦٢]. فكل عمل، صغيرًا كان أم كبيرًا، يُقاس **بالنية التي تحركه** لا بالمظهر الذي يُقدم به.

التوازن بين الكفاءة التقنية والقيم الأخلاقية

إن التوازن بين الكفاءة والقيم يمثل التحدي الأبرز في إدارة عصرنا الحديث. فالكفاءة بلا أخلاق تنتج مديرًا بارعًا ظاهريًا لكنه يفتقر للثقة والاحترام، بينما الأخلاق بلا كفاءة تولّد نوايا صالحة بلا أثر ملموس.

في الفكر الإسلامي، يتحقق هذا التوازن من خلال الإتقان، كما قال النبي ﷺ: «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملًا أن يتقنه»، حيث

يصبح الإتقان **نقطة التقاء بين التقنية والنية، بين المهارة والضمير، بين الكفاءة والرحمة.**

الإدارة بالنية الحسنة والنتائج المتقنة

النية في الإدارة الإسلامية ليست شعورًا داخليًا فحسب، بل محرك لكل عمل ناجح. حين تُوجه النية لخدمة الناس، يبارك الله في النتائج مهما كانت الوسائل بسيطة. كما يقول ابن القيم رحمه الله: «النية روح العمل، والعمل بلا نية كالجسد بلا روح».

الفكر الإداري الحديث يركّز على **النتائج القابلة للقياس،** لكن الإسلام يضيف بعدًا روحيًا: أن النتائج لا تُقبل إلا إذا كانت النية خالصة لله، والإتقان حاضرًا في التنفيذ.

مبدأ «النية والعمل» في الإدارة

يجمع هذا المبدأ الإسلامي العميق بين **التخطيط العقلي** والارتباط الروحي. قال النبي ﷺ: «إنما الأعمال بالنيات، وإنما لكل امرئ ما نوى» (متفق عليه).

القائد المسلم يبدأ بالنية ثم يُحسن العمل، لأنه يعلم أن الإدارة ليست في كثرة القرارات، بل في صدق التوجه ودقة التنفيذ. وهنا تتجلى إمكانية **الإدارة الحديثة للاستفادة من القيم الإسلامية** لإعادة

تعريف النجاح: لا بالربح فقط، بل بالأثر الأخلاقي والاجتماعي الذي يتركه العمل في حياة الناس.

خلاصة الفصل السادس: الإدارة الحديثة بروحٍ إسلامية

الإدارة الحديثة قدّمت أدوات النجاح، لكن الإسلام منحها الروح. فالنية والإتقان هما أساس كل عملٍ ناجح.

الوسائل بلا قيم تفقد معناها. التوازن بين الكفاءة والأخلاق هو سر الإدارة الراشدة. القائد المسلم يبدأ بالنية الصادقة، ويُحسن التنفيذ. العمل في الإسلام عبادةٌ إذا أُنجز بإخلاصٍ وإتقان.

الفصل السابع
إدارة المخاطر والتغيير الذاتي
في ضوء القيم الإسلامية

إدارة المخاطر في الإسلام ليست علمًا حديثًا فحسب، بل منهجٌ ربانيٌّ عميق يقوم على الوعي، والتخطيط، والتوكّل، والإتقان. فالمؤمن لا ينتظر الأزمات حتى تقع، بل يستعد لها علمًا وعملًا، ويوازن بين الأخذ بالأسباب والاعتماد على الله، مصداقًا لقوله تعالى: ﴿إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنفُسِهِمْ﴾ [الرعد: ١١].

هذه الآية تختصر فلسفة التغيير الذاتي وإدارة المخاطر في الوقت نفسه، إذ تؤكد أن الوقاية من الأزمات تبدأ من الداخل، من إصلاح النفس وتنمية الوعي والانضباط الذاتي، قبل أن تكون في التخطيط الخارجي أو الإجراءات الإدارية.

قصة يوسف عليه السلام نموذج قرآني في إدارة المخاطر:

تُعدّ قصة يوسف عليه السلام من أعظم النماذج القرآنية في إدارة الأزمات والتخطيط الوقائي. فعندما رأى الملك رؤياه عن السبع

بقرات السمان والعجاف، قدّم يوسف عليه السلام تحليلًا إداريًا دقيقًا وخطة استراتيجية بعيدة المدى، فقال: ﴿تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدتُّمْ فَذَرُوهُ فِي سُنۢبُلِهِۦٓ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنۢ بَعْدِ ذَٰلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ﴾ [يوسف: ٤٧ - ٤٨].

لقد تعامل يوسف عليه السلام مع الأزمة بعقل إداري راشد وإيمانٍ راسخ، فبدأ بالتحليل، ثم التخطيط، فالتنفيذ، فالمتابعة، وهي ذات أركان إدارة المخاطر الحديثة.

فجمع بين الإيمان بالغيب والالتزام بالأسباب، وبين التوكّل العملي والقيادة المتقنة، حتى أنقذ الله به مصر والناس أجمعين من المجاعة.

العادات السبع وإدارة النفس كوقاية من المخاطر:

ما طرحه ستيفن كوفي في كتابه «العادات السبع للناس الأكثر فعالية» يلتقي بوضوح مع المنهج الإسلامي في بناء الذات وإدارة المخاطر قبل وقوعها. فكل عادة من هذه العادات تمثل خطوة عملية لتغيير ما بالنفس، ليغيّر الله ما بالقوم، ويُظهر هذا الجدول بوضوح أن المفهوم الإسلامي للإدارة يتفق مع العلم الحديث في مبادئه، لكنه يتجاوزه في غاياته؛ إذ يربط العمل بالمقاصد الشرعية، فيجعل من الإتقان عبادة، ومن المسؤولية أمانة، ومن الإدارة طريقًا إلى الإحسان.

العادة السبع	معناها الإداري	المبدأ الإسلامي المقابل	المثال التطبيقي
كن مبادرًا	تحمّل المسؤولية وعدم التذرع بالظروف	قال تعالى: ﴿وَسَارِعُوٓاْ إِلَىٰ مَغۡفِرَةٖ مِّن رَّبِّكُمۡ﴾ [آل عمران: ١٣٣] وهذه دعوة قرآنية للمبادرة، لا للانتظار وردّ الفعل.	الموظف الذي يبادر بالحل قبل أن ينتظر التوجيه
ابدأ والغاية في ذهنك	وضوح الهدف والرؤية	﴿وَٱبۡتَغِ فِيمَآ ءَاتَىٰكَ ٱللَّهُ ٱلدَّارَ ٱلۡأٓخِرَةَۖ وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ ٱلدُّنۡيَا﴾ [القصص: ٧٧] أي أن الإنسان يبدأ أعماله وفي ذهنه الغاية الأخروية، دون أن يُهمِل سعيه الدنيوي، توازن بين التخطيط الواقعي والرؤية الإيمانية البعيدة.	يضع خطته المهنية وفق نية صادقة وأهداف واضحة
قدّم الأهم أولًا	ترتيب الأولويات والانضباط	﴿فَإِذَا فَرَغۡتَ فَٱنصَبۡ ۝٧ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَٱرۡغَب﴾ [الشرح: ٧ - ٨]. أي إذا فرغت من عملٍ فابدأ بما هو أهم – من طاعةٍ أو مسؤوليةٍ جديدة – فالحياة في حركةٍ دائمة نحو الأهم فالأهم، لا نحو التسويف والركون.	ينظم وقته بين العبادة والعمل وفق الأهم
فكر بمنطق الكسب للجميع	العدالة والتعاون	﴿إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُ بِٱلۡعَدۡلِ وَٱلۡإِحۡسَٰنِ﴾ [النحل: ٩٠] فالعدل يضمن حقوق الجميع، والإحسان يجعل العطاء متبادلًا لا أنانيًا.	يسعى لحلول تحقق مصلحة الجميع
افهم أولًا ثم اطلب أن تُفهم	الإصغاء والحكمة	﴿فَتَبَيَّنُوٓاْ﴾ و﴿يَسۡتَمِعُونَ ٱلۡقَوۡلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحۡسَنَهُۥٓ﴾. أي أن المسلم الواعي يُقدّم الفهم على الجدال، والإصغاء على الخطاب، فيتحقق العدل في القول والحكمة في القرار.	يحل الخلاف بالحوار الهادئ والفهم المتبادل

العادة السبع	معناها الإداري	المبدأ الإسلامي المقابل	المثال التطبيقي
العمل التكاملي	الشورى وروح الفريق	﴿وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ [الشورى: ٣٨]	يشرك زملاءه في القرار ويؤمن بالعمل الجماعي
اشحذ المنشار	تجديد الذات وتزكية النفس	﴿وَجَعَلْنَا نَوْمَكُمْ سُبَاتًا ۝٩ وَجَعَلْنَا ٱلَّيْلَ لِبَاسًا ۝١٠ وَجَعَلْنَا ٱلنَّهَارَ مَعَاشًا﴾ [النبأ: ٩ - ١١] أي جعل الله النوم راحةً واستعادةً للطاقة، والعمل في النهار سعيًا وإنتاجًا - توازن بين الاستجمام والبذل.	يطور مهاراته ويوازن بين العبادة والعمل

التكامل مع النظريات الإدارية الحديثة:

شهد الفكر الإداري الحديث تطورًا كبيرًا في مجالات التخطيط والجودة والقيادة، غير أن كثيرًا من هذه النظريات تتناغم مع روح الإسلام في رؤيتها للإنسان والإدارة، ومن أبرزها:

١. نظرية النُّظُم (Systems Theory)

ترى أن المؤسسة منظومة مترابطة يتكامل فيها الأفراد والعمليات والأهداف.

وهو ما يتفق مع الرؤية الإسلامية التي ترى الأمة كجسدٍ واحدٍ: «إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى».

٢. نظرية إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)

تدعو إلى الإتقان والتحسين المستمر ومشاركة الجميع في تحقيق الجودة، وهي ترجمة عملية لقول النبي ﷺ: «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملًا أن يتقنه».

٣. النظرية الموقفية (Contingency Theory)

تؤكد أن القرارات الإدارية تتغير بتغيّر المواقف والظروف، وهذا يلتقي مع مبدأ الحكمة في الإسلام: ﴿وَمَن يُؤْتَ ٱلْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا﴾ [البقرة: ٢٦٩].

٤. الإدارة المرِنة (Agile Management)

تركز على سرعة الاستجابة للتغيرات وتبسيط الإجراءات وبناء فرقٍ صغيرةٍ فعّالة، وهي مستمدة من روح التيسير التي دعا إليها الإسلام: «يسروا ولا تعسروا، وبشروا ولا تنفروا».

الخلاصة:

إن إدارة المخاطر والعادات السبع والنظريات الإدارية الحديثة تلتقي جميعها عند حقيقة واحدة:

أن التغيير الحقيقي يبدأ من الإنسان نفسه، من وعيه، ومسؤوليته، وانضباطه، وإيمانه بقيمة العمل والإتقان.فالإسلام لا يقف عند

حدود الفكر الإداري الحديث، بل يسمو به حين يجعل الإدارة رسالة وعبادة، ويجعل من كل جهدٍ طريقًا إلى الإصلاح والإعمار، مصداقًا لقوله تعالى: ﴿إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوۡمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنفُسِهِمۡ﴾ [الرعد: ١١]. ومن غيّر ما في نفسه بالإيمان والعلم والإتقان، غيّر الله حاله، ووقاه من المخاطر، وفتح له أبواب التوفيق في دنياه وآخرته. فالإرث الإسلامي يحمل من الأسس والنظريات الإدارية ما يجعله صالحًا لكل زمانٍ ومكان، بل هو الأصل الذي تُستمدّ منه الحكمة، والغاية، والعدالة، والإتقان.

قبل الخاتمة

رسالة إلى روّاد الأعمال الجدد

ريادةٌ بلا روح، أم رسالةٌ بلا قيود؟

في زمنٍ تكدّست فيه المصطلحات، وتهافتت فيه العقول على الأرقام قبل القيم، تحوّلت ريادة الأعمال عند كثيرين إلى سباقٍ محموم نحو الربح السريع والمكانة الزائلة. لكن الريادة في المنظور الإسلامي ليست مغامرةً تجارية، بل **أمانةُ استخلافٍ** تُترجم معنى قوله تعالى: ﴿هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ ٱلۡأَرۡضِ وَٱسۡتَعۡمَرَكُمۡ فِيهَا﴾ [هود: ٦١]. فهي مشروع لإعمار الأرض وتحقيق الخير العام، لا لتكديس الثروات أو استعراض النفوذ.

ريادة الأعمال الحقيقية هي **رسالةٌ بقيمٍ لا تُقيَّد، وإبداعٌ بروحٍ لا تُباع**. هي مزيجٌ من الطموح والإحسان، من الجرأة والتقوى، من التخطيط الذكي والإخلاص العميق.

المبدأ الأول: المنافسة... سباقٌ في الخيرات لا معركة وجود

قال تعالى: ﴿وَلَا تَنسَوُاْ ٱلۡفَضۡلَ بَيۡنَكُمۡ﴾ [البقرة: ٢٣٧].

في منطق الأسواق المادية، المنافسة حربٌ باردة هدفها إسقاط

الآخر. أما في فلسفة الاقتصاد الإسلامي، فهي **سباقٌ في العطاء**، يتّسع ميدانه للجميع، ويُقاس فيه النجاح بقدر ما تُضيفه للناس من نفعٍ وجودةٍ وعدل. منافسك ليس خصمك، بل شريكٌ يدفعك نحو الإتقان، ونجاح غيرك لا يُنقص من رزقك، بل يُنمّي السوق ويُعلي سقف الجودة.

كيف تُترجم هذه الروح عمليًا؟

- **ابتكر ولا تُقلّد**: اجعل فكرتك إجابةً لحاجةٍ لم يُشبِعها السوق، وقدّم حلًا يحمل بصمتك وقيمك.

- **انقد فكرتك لا منافسك**: قوّ موقعك بتجويد منتجك لا بتقليل شأن الآخرين.

- **تعاون على التكامل لا التناحر**: ابحث عمّن يُكملك لا من تُقصيه؛ فالسوق الرحبة تُبنى بالشراكات لا بالصراعات.

وهكذا، حين تمزج **الفكر الريادي بروح الرسالة**، تتحوّل تجارتك إلى عبادة، ومشروعك إلى أثرٍ خالدٍ في ميزان عملك قبل ميزان الأرباح.

المبدأ الثاني: الأمانة.. رأس المال غير الملموس

﴿إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا﴾ [النساء: ٥٨].

الأمانة في ريادة الأعمال ليست خُلُقًا تجميليًا يُضاف إلى السلوك، بل هي **رأس المال الحقيقي** الذي يُبقي المشروع قائمًا حين تتعثر

الأرقام. إنها استثمار طويل المدى، تتجاوز قيمته حدود الحسابات المالية إلى عمق الثقة والمصداقية.

والأمانة في المفهوم الإسلامي ليست مجرد تجنّب السرقة أو الغش، بل تشمل كل ما يُستَؤمَن عليه الإنسان من مالٍ أو عهدٍ أو سمعة:

- **أمانة المال**: أن تؤدّي الحقوق إلى أصحابها في وقتها دون مماطلة أو تأجيل، فالمماطلة في السداد ليست حيلة تجارية بل ظلم بيّن. قال النبي ﷺ: «مطل الغني ظلم». فسداد الديون في وقتها ليس فقط التزامًا ماليًا، بل رسالة ثقة وبناء شراكة حقيقية تقوم على الاحترام المتبادل.

- **أمانة العهد**: أن تفي بما وعدت به عملاءك وشركاءك. الالتزام بالمواعيد والمواصفات مقياس للمصداقية قبل أن يكون معيارًا للجودة. فالتسويق الكاذب والوعود الوهمية قد تُكسبك صفقة، لكنها تُفقدك سمعةً لا تُعوَّض.

- **أمانة السمعة**: أن تكون شفافًا في معاملاتك، نزيهًا في عروضك، صادقًا في تسويقك. السمعة هي «رأس المال غير الملموس» الذي لا يُشترى ولا يُورث، لكنه يُكتسب بالمواقف الصادقة يومًا بعد يوم.

النتيجة: حين تتحول الأمانة إلى ثقافةٍ مؤسسية لا سلوكٍ فردي، تصبح الحماية الذاتية للمشروع، والدعامة الخفية التي تصون سمعتك وتفتح لك أبواب الفرص في أحلك الأوقات.

المبدأ الثالث: الموظفون.. شركاء في الرحلة لا أدوات في الآلة

رواد الأعمال كثيرًا ما ينشغلون بالأفكار والتمويل والاستراتيجيات، وينسون أن **القوة الحقيقية لأي مشروع تكمن في فريقه**. في الرؤية الإسلامية، الموظف ليس «موردًا بشريًا» يُستهلك، بل **شريكٌ في الرحلة** و«أمانة» في عنق صاحب العمل.

- **الرفق والعدل في المعاملة**: عامل موظفيك بإنسانية واحترام. استمع إليهم، قِس جهدهم بعدل، وكن منصفًا في مكافأتك. قال النبي ﷺ: «اللهم من ولي من أمر أمتي شيئًا فشق عليهم فاشقق عليه، ومن ولي من أمر أمتي شيئًا فرفق بهم فارفق به». الرفق لا يُضعف الهيبة، بل يُعزز الولاء.

- **حقوقهم مقدسة**: أدِّ حقوقهم المادية والمعنوية في وقتها. قال ﷺ: «أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه». تأخير الرواتب أو إنكار الجهد يُضعف الانتماء، بينما الإنصاف والتقدير يُضاعفان الإخلاص.

- **لا تُحمّلهم فشلك**: من العدالة القيادية أن يتحمّل القائد مسؤولية قراراته. لا تُسقِط تقصيرك على موظفيك، بل اعترف بالخلل، وشاركهم الحل. فالثقة تُبنى بالصدق لا بالعقاب.

- **استشرهم وأشركهم**: الشورى ليست ترفًا إداريًا، بل أداة انتماء. حين تُشركهم في الرأي والقرار، يتحول الموظف إلى مالكٍ معنوي

للمؤسسة، يدافع عنها كما يدافع عن فكرته الخاصة.

النتيجة النهائية:

عندما تُؤسّس ريادة أعمالك على هذه المبادئ الثلاثة:

١. **المنافسة الشريفة** ترفعك مصدر إلهام لا خصومة.

٢. **الأمانة** تمنحك سمعةً راسخة كالجبال.

٣. **الرفق بالموظفين** يصنع فريقًا وفيًّا يقاتل من أجل الرؤية لا من أجل الراتب.

وهكذا، تتحول من صاحب مشروع ربحي إلى **قائد رسالة** يترك أثرًا نبيلًا في السوق والمجتمع، ويجمع بين النجاح الدنيوي والجزاء الأخروي.

﴿وَقُلِ ٱعۡمَلُواْ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمۡ وَرَسُولُهُۥ وَٱلۡمُؤۡمِنُونَ﴾ [التوبة: ١٠٥].

الخاتمة

اصنع أثرك

الإدارة ليست غاية في حد ذاتها، بل أداة لإعمار الأرض وخدمة الإنسان. حين تُمارس بنية صافية وقيم راسخة، تتحول كل وظيفة إلى رسالة، وكل مهمة إلى عبادة، تتجلى فيها المسؤولية والإتقان. قال الله تعالى: ﴿هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ ٱلۡأَرۡضِ وَٱسۡتَعۡمَرَكُمۡ فِيهَا﴾ [هود: ٦١]، فالإدارة وسيلة لإعمار الأرض وتنمية المجتمع، لا مجرد وظيفة شكلية أو سلطة مكتسبة.

أيها الشاب المقبل على حياتك العملية، تذكّر أن الإدارة أسلوب حياة قبل أن تكون مهنة. كن منظمًا في وقتك، أمينًا في عملك، متعاونًا مع فريقك، واعلم أن كل خطوة تُتقنها تقربك من رضا الله قبل رضا البشر. القيادة لا تبدأ بالمنصب، بل بالذات؛ تبدأ بإدارة الوقت، وتنظيم الأولويات، وضبط النفس، وتحويل كل تجربة إلى درس يُنمّي مهاراتك ويصقل أخلاقك.

ابدأ بنفسك، وأتقن عملك، وسيكبر الأثر حولك تلقائيًا. فالإدارة في الإسلام تبدأ من الداخل قبل الخارج، وتقوم على الإتقان والنية

الصادقة لا على المظاهر أو المناصب. حين تعمل لله، وتُحسن ما بين يديك، يُثاب عملك ويُثمر أثرًا دائمًا، كما وعد الله: ﴿إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾ [الكهف: ٣٠].

هذه هي خلاصة الإدارة الإسلامية: أن تبدأ بنفسك، تُتقن ما تقوم به، وتجعل من القيم والإتقان عادة، فتترك أثرًا يتجاوز المكان والزمان.

فهرس المحتويات

الموضوع **الصفحة**

الموضوع	الصفحة

المؤلف في سطور

عمر بن سليمان الحميدان

حصل على درجة البكالوريوس من قسم المحاسبة بجامعة الملك عبدالعزيز عام 1986م، وامتد مساره المهني في قطاع البتروكيماويات بمجالي التحليل المالي والتخطيط الاستراتيجي، حيث جمع بين الدقة التحليلية والرؤية المستقبلية في إدارة الأداء وتطوير الأعمال.

يهتم بتطوير الموارد البشرية والإدارة القيمية، مستلهمًا من التجربة الإدارية والخبرة الفكرية مزيجًا متوازنًا يقدم من خلاله نموذجًا قياديًا يستمد أصوله من الهدي الإسلامي ويتفاعل بعمق مع الفكر الحديث، ليجعل من الإدارة رسالة قيمية تسعى لبناء الإنسان قبل المؤسسة.

يُركّز في أعماله على تمكين القيادات الشابة وتفعيل طاقاتهم في مسيرة رؤية المملكة 2030، إيمانًا منه بأن النهضة الحقيقية تبدأ من الإنسان القادر على الجمع بين القيم والإتقان والإبداع.

البريد الإلكتروني alhomaidanomar@gmail.com

مكتبة الرضوان
5 -شارع الفقي - كوم حمادة - البحيرة - مصر
جوال \ واتساب: 00201003932810
البريد الالكتروني: nasseregypt1973@gmail.com